

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

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisé grâce aux 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
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
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
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} mai 2001)

**L'ENSEIGNEMENT DE GESTION
EN PANNE DE MODÈLES ?**

par

Henri TEZENAS DU MONTCEL
Directeur général du Groupe HEC

Séance du 29 mars 1994

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent 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>

INTRODUCTION de Jean-Claude THÉNIG

Henri Tézenas du Montcel est professeur à l'Université de Paris-Dauphine, (dont il a été le président) et directeur général de HEC. Le thème d'aujourd'hui fait penser à une réflexion du général Doriot qui a été professeur à la Harvard Business School, et a permis la création de l'INSEAD à Fontainebleau. Il avait dit qu'il y avait deux choses à faire immédiatement pour mettre sur pied une école de gestion : recruter un bon chef pour le bureau de recrutement, et recruter un bon chef pour le bureau des placements. Le contrôle de l'amont et de l'aval sont peut-être l'essentiel d'une formation de gestion, du moins en France. Quant au programme et à la pédagogie, ils viennent après. On retrouve cette permanence dans le modèle de formation des grandes écoles : un contrôle exigeant des talents recrutés en amont, un réseau de placement en aval. Avons-nous dépassé ce modèle depuis cette époque ? Les années 1960 et la professionnalisation du corps enseignant ont-ils changé quelque chose ? C'est une réflexion à mener face à une internationalisation croissante des offres de formations et, par conséquent, à une augmentation de la concurrence. Alors qu'il y a aussi une transformation des modes de gestion des entreprises elles-mêmes, notamment des modes de recrutement, de formation et de promotion. Il y a là un affrontement entre différents modèles sur lequel il faut s'arrêter.

On peut également se poser la question de la gouvernabilité de nos institutions de gestion. Y a-t-il une cohérence d'ensemble ou n'est-ce qu'une juxtaposition de groupes - les enseignants, les étudiants, les directions ou les organismes de tutelle - poursuivant des logiques propres ? Enfin à quoi sert ce qu'on enseigne et sommes-nous capables de générer quelque chose qui nous maintient à la pointe du savoir, à l'intersection des activités d'enseignement et de la recherche ?

EXPOSÉ d'Henri TÉZENAS du MONTCEL

Les débats autour de l'enseignement de la gestion, ont parfois l'allure des chamailleries entre enfants partageant le même bac à sable. C'est dommage parce que les enjeux sont importants. J'ai occupé diverses fonctions, et je dis fermement que ce qui est vécu par les acteurs comme des antagonismes féroces ressemble vraiment au seau et à la pelle. Quels sont nos problèmes majeurs ?

Première chose, nous sommes depuis assez longtemps à la fin d'une phase d'expansion. Notre secteur a été porté par des clients peu regardant, peu critiques et qui avaient peu d'éléments de comparaison et d'arbitrage. Cela nous a permis de bénéficier de ressources en expansion pendant longtemps. Le fait que cela s'arrête ou du moins ralentisse, nous pose des questions nouvelles. Nous avons du mal à réagir, ce qui est paradoxal parce que nous sommes censés enseigner des choses pertinentes sur l'efficacité des organisations.

Deuxième observation : le milieu est-il intellectuellement, sociologiquement, corporativement conservateur ? je sais en tous les cas que nous sommes donc amenés à enseigner le management du changement dans l'entreprise en ne le pratiquant guère dans nos établissements de formation. Cela peut sembler pathétique.

Troisième observation, cette expansion, cette assurance que nous avions était implicitement fondée sur le modèle américain, c'est-à-dire un développement de type clonique et clanique. Il y avait le "Big Brother" qui avait une avance, des moyens, une intimité avec les entreprises, des niveaux de financement tels que la référence fournie était indiscutable. La seule chose que nous pouvions faire ici était d'aller dans ce sens avec nos petits moyens, nos traditions et nos handicaps. Il y avait l'idée que si nous convergions vers ce modèle, nous serions efficaces. Or, à l'évidence, cette référence a perdu de sa crédibilité.

Quatrième observation, qui est aussi un avantage, nous ne sommes donc plus livrés qu'à nous

mêmes. Nous devons par conséquent nous demander ce que nous pouvons apporter ou quelle est notre originalité. Il me semble qu'on voit poindre des modèles européens de management se déclinant suivant les traits nationaux. D'où l'inquiétude de n'avoir plus de référence à copier mais plutôt d'avoir quelque chose à penser. À cet égard, il n'y a pas lieu d'être particulièrement pessimiste. D'une part, parce que le domaine de l'enseignement de la gestion n'a pas cessé de s'étendre. On croyait que cela ne concernait que l'entreprise. Mais chacun reconnaît aujourd'hui que cela concerne tous les domaines de l'activité humaine organisée. On a donc une extension en volume et variété. D'autre part, certaines de nos maisons ont agi avec succès dans le domaine de l'interculturel et de l'internationalisation. Enfin, dans l'arbitrage des disciplines qui sont en concurrence, je ne discerne pas la montée spectaculaire d'une discipline qui viendrait menacer la gestion. La vraie difficulté est bien celle de la capacité de gouvernement. Nos institutions sont naturellement portées à faire comme avant parce que cela leur a réussi. Elles ont donc beaucoup de peine à remettre en question les bases de leur succès passé. En forçant le trait, on peut dire que nos institutions sont des associations provisoires d'individualistes autogestionnaires. Leur perception des enjeux et des intérêts communs reste très modeste, ce qui limite leur capacité de participer à des actions communes.

DÉBAT

Trois questions ont dominé la discussion. Quel contenu faut-il mettre dans l'enseignement de la gestion ? Autour de quelles structures l'enseignement de la gestion doit se construire ou se reformer ? Quelles relations notre système d'enseignement doit-il entretenir avec ses partenaires ou ses concurrents internationaux ?

Un objet étrangement absent dans les débats : le contenu des enseignements.

La quantification entraîne l'obsolescence

Un intervenant : *Il y a quelques années J.P. Nioche avait constaté l'étonnante absence de la question du contenu. dans les débats sur l'enseignement de la gestion⁽¹⁾. C'est-à-dire en fait quoi enseigner. Le contenu a l'air d'aller de soi. Est-ce que c'est parce que le sujet n'est pas important ou au contraire qu'il l'est trop pour pouvoir en discuter ? Un autre point, c'est le mythe du "tas". On entend souvent dire, même par des dirigeants d'entreprise, que la gestion s'apprend sur le tas. Normalement les élèves devraient quitter nos écoles. A moins qu'on amène "le tas" dans l'école. Enfin, j'ai l'impression qu'il existe des systèmes où seul le titre est important. A la limite, HEC pourrait être considérée comme un moment de loisir dans une vie de labeur. Pour y entrer, il faut un travail important et après on aura des responsabilités, mais ce qu'on y fait n'est pas très important.*

H. T. du M. : Le contenu est une question fondamentale. Je trouve que ce que l'on enseigne tend à vieillir. Dans la mesure où il s'agit d'une discipline dont le terrain est vivant, on pourrait imaginer que cela se renouvelle davantage. La raison de ce vieillissement, est qu'on s'est laissé enfermer dans l'illusion de la quantification systématique. L'abus des mathématiques ne suffisent pas à rendre la gestion dure et respectable. Or, nombre de quantifications reposent sur des données dont la source est complètement obsolète. J'emprunte à M. Berry une expression disant que les modèles comptables sont cristallins. Je dirais moi qu'ils sont pétrifiés. Ils sont déconnectés de la réalité et ne servent qu'à faire les déclarations d'impôts et fournir des éléments faisant croire au fonctionnement des marchés financiers et à l'évaluation des actifs. C'est la même chose pour la comptabilité nationale qui a été créée après la guerre dans une économie industrielle de pénurie. Aujourd'hui, nous avons une économie de services où nous manquons cruellement d'élément d'information fiable sur sa productivité, sa valeur ajoutée, etc... Là aussi, il y a un vieillissement majeur alors qu'on continue pourtant à dissenter sur la valeur des outils

(1) "Où va l'enseignement de la gestion". J.P.Nioche. Séminaire "Vie des affaires", séance N°18. Novembre 1990.

macro-économique qui négligent totalement les actifs immatériels.

Int. : *Je trouve qu'on est bien pessimiste. Je pense en fait que vous êtes excellent. Quel contenu faut-il pour former un dirigeant ? En gros, il y a trois pôles dans un dirigeant : l'être, le faire, le savoir. Le faire, c'est le tas, il faut s'y mettre et on apprendra comme un bon apprenti. Le savoir, c'est la théorie ou les cours, et on dit que ça, ce n'est pas terrible. Mais on ne parle pas du troisième point, l'être. M. Fourtou, PDG de Rhône-Poulenc, disait l'autre jour⁽²⁾ : "Pendant 26 ans, j'ai fait du conseil chez Bossard. Quand je me suis retrouvé PDG, j'étais autodidacte". Comment fait-on dans ces conditions pour prendre des décisions ? Il répond : "je les sens venir, je m'enthousiasme et cela a des effets quand je sens qu'il est partagé par l'entreprise. Cela me paraît relever de l'être, puisqu'il n'y a ni savoir, ni expérience sur le tas. L'être, c'est une certaine confiance en soi. Quelqu'un qui a passé un concours extrêmement légitimé par le pays, qui est parmi les élus, a envie d'en rester digne. De ce point de vue, Polytechnique est un exemple extraordinaire puisqu'on y apprend des choses absolument inutiles. Les programmes de l'X, c'est l'apprentissage du tir au canon de 1794 : il fallait des maths, de la chimie, de la physique et de la mécanique. Ce sont les 4 principaux départements de l'école encore aujourd'hui. Qu'importe ce qu'on apprend à HEC, on forme des élites. Mettre de plus en plus de maths à HEC, tant mieux, les étudiants ressemblent de plus en plus à des X, c'est-à-dire l'essence de la légitimité française. Centrale est née de l'idée de faire une école civile aussi bien que l'X. HEC est une école de commerçants qui a voulu faire aussi bien que Centrale. Conservez cette filiation et cultivez là.*

La qualité contre la quantité ?

Int. : *N'est-ce pas lié à ce que J.P.Nioche appelle la tyrannie de la salle de classe, où il faut occuper les élèves ? Il existe une différence frappante entre les écoles d'ingénieurs et les écoles de gestion. Dans les dernières, on constate le poids donné dans l'enseignement aux grands auteurs et aux gens qui ont réussi dans les affaires. On a l'air d'y entraîner les élèves à révéler les anciens en salle de classe. Dans les écoles d'ingénieurs, la grande idée est que les derniers savoirs annulent les précédents et que par construction, les anciens sont dépassés. Quelqu'un qui a quitté l'Ecole polytechnique depuis dix ans est incapable de suivre un cours aujourd'hui.*

Int. : *Que faire ? La préservation du modèle de la grande école est indispensable, tout en la rénovant. La normalisation par les MBA n'est pas la réponse parce que la population n'est pas celle des Etats-Unis. En France, on reçoit des jeunes qui n'ont que deux ans de classe préparatoire. Du coup, leur formation ne doit-elle pas aussi passer par des matières plus fondamentales comme l'économie ? A l'ESCP, les étudiants n'ont que 36 heures de sciences économiques pour toute leur vie.*

H. T. du M. : Nous sommes capables de pensée paradoxale ! On dit qu'il faut de la formation par le terrain parce que la déformation académique ne serait pas bonne pour l'efficacité des étudiants. Au même moment, on lance la classe préparatoire en deux ans entraînant pour les élèves intégrant en bizuth, c'est-à-dire 25 % de chaque promotion, un retard d'un an pour leur entrée dans la vie professionnelle. On cherche alors à faire glisser dans les classes préparatoires du contenu pour les occuper. Le risque, c'est qu'ensuite on démontre qu'il n'est pas nécessaire de les garder dans l'école trois ans mais que deux ans suffisent. Au fond, dans cette optique, la mission de l'école se limite à sa capacité de faire de la sélection. Ce n'est pas mon point de vue. L'école est là pour améliorer les savoirs et les savoir-faire et donner ainsi une valeur ajoutée aux élèves.

Int. : *A HEC, comme dans d'autres écoles, ce qui est plébiscité ou détesté est exactement l'inverse de ce qui semble se passer en entreprise. Les étudiants veulent des enseignements techniques, et critiquent les enseignements réflexifs beaucoup plus difficiles à mener sur le plan pédagogique. La tyrannie de la salle de cours est imposée par un outil de gestion qui domine*

(2) "La gestion de l'Entreprise - Sciences de la gestion et dynamique de l'action." Colloque du bicentenaire de l'Ecole Polytechnique, 24 Novembre 1994. Paris.

tout le système : la mesure de la performance du corps enseignant par la présence en salle de cours. Toute pédagogie qui ne repose pas sur la présence en salle d'un professeur en face d'élèves n'existe pas officiellement. Si on ne modifie pas cela, on n'arrivera jamais à utiliser d'autres méthodes pédagogiques.

Int. : *Dans la gestion, on peut enseigner des outils, mais ils se démodent. On peut enseigner des réponses, mais elles sont éphémères. On peut aussi enseigner des questions et habituer les gens à aborder les problèmes. Quand on éduque des effectifs nombreux, les outils et les réponses sont beaucoup plus faciles à enseigner que les questions à résoudre. On peut alors craindre une dérive qui consiste à réchauffer des idées surgelées. Pourquoi ne pas faire en sorte qu'au lieu de faire consommer du contenu aux élèves, on leur en fasse produire. C'est une idée plus intéressante, car préparer des futurs responsables, c'est d'abord les entraîner à aborder prudemment des questions compliquées et à y répondre progressivement. L'Ecole devrait y préparer. On est ici proche de l'apprentissage. Il y a d'ailleurs un chef d'oeuvre à faire quand on demande aux élèves de produire un mémoire. On dit que le frein à ce type d'apprentissage est un problème budgétaire parce qu'il coûte très cher en temps de professeur. Mais l'Ecole des Mines, par exemple, utilise pour la formation des ingénieurs du corps des retraités ou des cadres, qui apprennent à se former au métier de formateur de jeunes. De plus, ils ne sont pas rémunérés.*

H. T. du M. : *La créativité pédagogique n'est pas indépendante de la production à assurer. On ne peut pas raisonner sur un idéal de pédagogie sans tenir compte de l'obligation de produire en masse. J'entends avec plaisir et intérêt les propositions de tutorat, mais quand vous "produisez" 700 maîtrises par an, le problème ne se règle pas comme cela. Le critère de la présence en cours est évidemment rustique parce qu'il ne donne aucune information qualitative sur le contact, mais il faut bien un critère d'évaluation.*

L'entreprise : un client qui connaît mal ses besoins.

Int. : *Il me semble qu'on ne parle pas tellement de l'entreprise. Si effectivement le système de formation à la gestion s'est constitué en clones successifs depuis l'X jusqu'au BTS et IUT, la question est de savoir quelle est la finalité de ces différentes institutions d'enseignement. Les étudiants n'ont pas ensuite la même trajectoire d'intégration dans les entreprises. Ici, le contenu des cours revient. Si ce sont les élites qui sont responsables du changement dans les entreprises, doit-on leur apprendre les grands modèles des sciences sociales traditionnelles - économie, sociologie - quitte à déléguer aux autres l'enseignement plus pratique des outils ? D'un autre côté, si la question importante actuellement est celle du changement dans les entreprises, comment les étudiants qui n'auront appris que des outils durant leur formation pourront s'adapter et les adapter ? Que va-t-il se passer lorsque dans leur vie professionnelle ils devront changer d'outils sans modèles de référence sur lesquels s'appuyer ? Ne faut-il pas demander aux entreprises ce qu'elles souhaitent pour les différentes catégories d'élèves ?*

Int. : *Les entreprises sont souvent incapables de formuler leur propre politique de management de la formation, donc elles ne peuvent pas exprimer clairement et véritablement leurs besoins. Souvent dans les entreprises, les formations "outils" sont rejetées et critiquées. Les gens y vont parce qu'elles sont obligatoires, mais ce sont par exemple les formations d'analyse des organisations qui sont plébiscitées. A l'intérieur d'une entreprise, on retrouve les mêmes débats et les mêmes modèles. Comment piloter la formation compte tenu des particularités et des traditions locales ? Des questions sur le contenu remontent parfois jusqu'à la Direction générale. Rapidement, la discussion dérive sur le nombre de séminaires à faire par an. Enfin, les gens ont tendance, en tant que responsables de formation, à reproduire ce qu'ils ont eux-mêmes connu durant leur formation.*

L'avenir du système de formation : homogénéisation ou éclatement ?

Int. : *Il y a une crise du système de formation, qui risque d'exploser entre deux pôles. D'un côté, le modèle grande école très sophistiqué qui, quoiqu'il arrive, restera présent pendant*

encore longtemps pour former les élites et les cadres des grandes organisations publiques et privées en France. De l'autre, le reste du système, avec d'autres écoles concurrencées par l'université, pour lesquelles la valeur du diplôme risque de diminuer sur le marché. Dans le second cas, les étudiants seront recrutés par des filiales de grands groupes ou par des P.M.E. à un niveau inférieur.

Int. : *La question du contenu se pose aussi dans les "petites" écoles, les Universités ou les sections de BTS et d'IUT. N'ont-elles pas une carte à jouer face à des institutions qui paraissent sclérosées ?*

H. T. du M. : *C'est un schéma banal de dire que les challengers sont les créatifs. Dans notre système très hiérarchisé, il revient aux institutions leaders de justifier leur position par leurs capacités d'innovation. On ne peut être en haut de la hiérarchie en se reposant sur son passé. Il faut l'être aussi dans sa capacité de remise en cause de ses propres pratiques. Voyez l'exemple de Dauphine qui a beaucoup fait pour la pénétration de la gestion dans l'Université en général. Quelques personnes ont dit dès 1968 que la théorie des organisations était une théorie mère. Le modèle s'est ensuite généralisé aux autres universités. Il concurrence maintenant des grandes écoles. Les institutions dominantes doivent être assez dynamiques pour le rester.*

Int. : *Deux événements ont créé un effet de masse dans les années 1960, la création de Dauphine et celle de la FNEGE. Quel sera le prochaine effet de masse ?*

Int. : *Les écoles de gestion établies sont trop petites en taille sur le plan international. Les challengers le sont encore plus. Leur problème est leur budget et le coût de l'heure de cours déterminé par le Ministère de l'Education nationale. Le contenu ne peut pas s'améliorer parce qu'il faut faire plus d'heures pour moins cher. La seule solution est une alliance entre les écoles et l'université. Il faut aussi revaloriser l'image du professeur qui ait à la fois le prestige nécessaire pour valoriser le contenu et pour maintenir la tradition académique d'indépendance et d'autonomie vis-à-vis du payeur. Il faut promouvoir la recherche. Les chambres de commerce doivent continuer à payer et à faire le lien avec les employeurs, mais elles ne devraient pas être en même temps l'employeur. On est dans une logique où les professeurs sont cadres, mais ils ne veulent pas reconnaître qu'ils sont des cadres. Il faut reconstituer une vraie profession avec une autonomie, des robes et des chapeaux.*

Int. : *Il y a un paradoxe. Les écoles challengers sont considérées comme trop petites et les grandes écoles rêvent d'être petites. A la limite, elles voudraient n'avoir que l'étudiant major du concours. Pourtant lorsqu'on compare à l'échelon international, on ne parle pas de centaines d'étudiants mais de beaucoup plus. Est-ce notre système de formation dans son ensemble qui doit être reconsidéré ? Est-ce notre méthode de sélection en amont ?*

Int. : *Sur quelles variables agir pour retrouver une dynamique nouvelle ? Une première est clarifier l'offre, ce qui ne veut pas dire normaliser. Le système américain ne doit pas être transposé tel quel. Il a été construit avec une très faible variation autour de la norme, et un système d'évaluation qui empêche la diversité. Nous, nous sommes dans la perspective inverse. Nous avons une diversité excessive et une insuffisance homogénéisation à l'intérieur du système. Il est ridicule de former une dizaine de diplômés entre Bac + 4 et Bac + 6, qui sont incompréhensibles dans le monde entier. Une deuxième variable est la capacité stratégique des établissements. Mais les tutelles des différents types d'établissements et la petite taille font que la plupart des établissements n'ont pas la liberté nécessaire pour mener à bien des innovations importantes. La troisième variable qui me semble primordiale, c'est l'évaluation. On a hérité de mécanismes d'évaluation formels qui sont dépassés mais qui sont sociologiquement ancrés. Un système formel qui porterait davantage sur les capacités, le contenu et la valeur ajoutée apportés par les écoles permettrait de modifier le jeu concurrentiel. Actuellement, la structure du système est gelée par des pesanteurs administratives, ou par des mimétismes entre les écoles. Si on veut faire évoluer le tout, il faut agir en jouant d'abord sur la régulation administrative.*

Int. : *Avec un peu de recul, on peut se demander s'il y a un ou plusieurs modèles. Il y a le modèle des élites, puis les écoles qui sont des clones, l'Université et enfin, la formation permanente. C'est peut-être pour cela que la discussion sur le contenu est difficile. En observant la France de l'extérieur, on voit que le contenu n'est pas un argument de différenciation et de concurrence.*

Le positionnement international du système d'enseignement Français : copier un nouveau modèle ou en créer un ?

Int. : *Ce qui s'enseigne bien dans une classe, c'est quelque chose d'universel et non pas ce qui se passe dans une entreprise particulière. De ce point de vue, la formalisation mathématique était logique, c'était un modèle universel. Mais alors quelle place laisser à la salle de classe si on admet que la gestion ne relève pas d'un modèle universel ?*

H. T. du M. : *Si les Américains ont inventé un modèle, il est américain et pas universel, même si parfois il le prétend. En ce qui concerne l'internationalisation, HEC a un avantage par rapport au modèle américain : le Groupe a réellement une dimension internationale. Elle accoutume ses membres à vivre les différences culturelles. Ceci ne se passe pas en salle de classe seulement, mais aussi par des séjours à l'étranger des étudiants comme des professeurs. Cela arme les élèves pour leur vie professionnelle et répond à une demande des entreprises.*

Int. : *En règle générale, nous sommes mauvais pour attirer des jeunes étrangers de talents dans nos établissements. Mieux positionner nos produits par rapport à l'étranger et attirer ainsi plus d'étrangers serait une chance pour nous. Or, nous avons souvent l'oeil collé sur nos particularismes et nous ajoutons des étrangers à la marge.*

Int. : *Les rapports que font les étudiants étrangers passant dans nos écoles disent qu'on n'y fait pas grand chose, qu'on passe plus de temps en dehors des écoles, qu'il y a du trafic dans les examens. Selon eux, les étudiants français ne lisent pas et veulent que des transparents. Ce n'est pas seulement le contenu mais la conduite des enseignements qui est en cause. Il devrait y avoir un débat dans la société française sur la qualité de l'enseignement et l'accès à l'élite. Mais, quand on dit par exemple aux étudiants d'HEC qu'ils ne sont plus assurés d'avoir leur diplôme, c'est une véritable révolution !*

Int. : *Invitons donc les étrangers dans les classes préparatoires. Là, il n'y a pas de dilettantisme. Les méthodes d'enseignement utilisées à l'étranger soulèvent aussi des problèmes. On y occupe des étudiants 3 ans à étudier la gestion en salle de classe loin de la réalité à lire des textes de références ou à faire des exercices théoriques.*

Int. : *L'exportation en matière de formation des élites n'est pas forcément est un critère de qualité. Lorsqu'on demande aux étudiants allant aux Etats-Unis ce qu'ils ont appris, la question n'était pas là. Ils ont quelque chose à mettre sur leur CV. Cultivons de magnifiques spécificités, et les gens viendront les acheter dans les domaines où nous serons les meilleurs.*

Diffusion mars 1994