

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

## Séminaire GRESUP

organisé grâce au soutien de la  
FNEGE

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
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  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire

## LA FONDATION DE L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION EN FRANCE

par

**Pierre TABATONI**  
Fondateur de l'IAE d'Aix-Marseille

Séance du 26 janvier 1999  
Compte rendu rédigé par Sylvain Lenfle

### En bref

Fondateur de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, premier du genre en France, puis chargé de mission ministériel pour le lancement de l'Université de Paris-Dauphine, Pierre Tabatoni livre ici un témoignage de première importance sur la fondation de l'enseignement de la gestion en France. Il explique comment s'est peu à peu élaborée une doctrine qui a abouti à l'affirmation de la gestion comme discipline à part entière et à la constitution à l'université d'un corps d'enseignants spécialisés formés par la recherche. Cette histoire illustre le rôle déterminant de personnes comme Gaston Berger mais aussi l'influence permanente exercée par le système universitaire américain. Il montre enfin comment, à force de détermination, ces pionniers ont réussi à maintenir la spécificité de l'Europe en matière d'enseignement de la gestion.

*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 Pierre TABATONI**

## **Les origines**

On ne peut pas comprendre la doctrine qui nous a guidés lors de la mise en place de l'enseignement universitaire de la gestion dans l'université française, sans revenir en arrière. En 1954, j'étais chercheur au département d'économie d'Harvard où je travaillais sur les questions de financement. C'est là que j'ai naturellement rencontré les économistes d'entreprises de la Harvard Business School. Leur conception était radicalement différente de celle de l'économie. Ils avaient une connaissance exceptionnelle du terrain, des problèmes concrets de l'entreprise. J'ai été dérouté par leur méthode de travail collectif sur des études de cas et impressionné par le déploiement de moyens qui était sans rapport avec ce qui existait en France. J'en ai gardé l'idée qu'il y avait là quelque chose d'important mais que cela ne nous concernait pas.

C'est peu après, de retour à Aix-en-Provence, que, jeune agrégé, j'ai été chargé de la mise en place du Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, nouveau diplôme national, qui offrait une formation générale de deux cents heures par an traitant les différents aspects de la gestion (GRH, comptabilité, sociologie...). Il s'agissait en fait plus d'études complémentaires pour des juristes que d'une vraie formation de gestion.

Quelques mois après cette première expérience j'ai rencontré Gaston Berger, professeur de philosophie à la Faculté des lettres d'Aix, industriel, homme de grande culture et animateur hors pair pour la prospective et l'innovation ; il était à l'époque directeur général des enseignements supérieurs. Nous avons beaucoup discuté du contenu de ce certificat qui, à l'évidence, ne suffirait pas à faire évoluer l'enseignement de la gestion dans les universités. Or tel était son objectif. Il était convaincu, c'est là le premier point de doctrine, que l'université était le seul endroit où pourrait se développer une compréhension générale des problèmes de gestion, où pourrait être établi un lien entre les techniques de gestion, la manière de les utiliser et leurs conséquences. À l'époque nous en étions restés là, Gaston Berger me proposant son aide au cas où...

## **La fondation de l'IAE d'Aix-en-Provence**

Quelque temps plus tard je l'ai donc rappelé pour lancer une expérience pilote à l'IAE d'Aix. Je souhaitais créer des études réellement universitaires de gestion qui aboutiraient à la constitution d'un corps d'enseignants spécialisés formés par la recherche. Son soutien a été immédiat. J'avais choisi la forme institut d'Université, plutôt que centre rattaché à la faculté de droit, pour obtenir plus d'autonomie et bien marquer le caractère pluridisciplinaire du programme.

La procédure de création d'un institut d'Université était lourde puisqu'il fallait un décret et pas seulement un arrêté ministériel pour approuver les statuts. Mais grâce à l'appui de Gaston Berger, et le soutien actif du Commissariat à la Productivité, le décret de création est paru le 20 août 1955, ce qui est extrêmement rapide. Ainsi est né l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence qui était rattaché à quatre facultés différentes, avec un conseil, son directeur et un budget raisonnable. Je précise que cette création avait été soutenue par le département d'économie de la faculté de droit d'Aix. Cette naissance s'est déroulée dans l'indifférence relative de l'industrie marseillaise où il existait déjà une école de commerce, mais avec le soutien de quelques grandes entreprises parisiennes et d'un important groupe marseillais.

Notre autonomie nous a permis de modifier considérablement les enseignements. Les horaires ont été multipliés par trois, nous avons pu inviter des professeurs et commencer à envoyer nos enseignants aux États-Unis. Et au bout de trois années, Aix est devenu le centre d'enseignement de la gestion dans l'université française sans doute le plus au fait des méthodes modernes.

## **L'influence des États-Unis**

Je suis alors retourné aux USA où j'ai eu la chance de rencontrer les membres de la Fondation Ford. À l'époque, ils s'appuyaient sur les rapports de Gordon qui critiquait les défauts de l'enseignement de la gestion aux États-Unis. C'est la première fois qu'était posée la question de la nature et de la spécificité de la gestion et de son enseignement. Ils insistaient notamment sur le fait que les études de gestion devaient impérativement se développer en contact étroit avec les disciplines de base : économie, sociologie, droit, histoire, psychologie... et contribuer activement à la recherche sur les processus de décision.

Ceci m'a énormément intéressé et, suite à ces entretiens, Gaston Berger m'a fait rencontrer le Général Doriot, un français qui enseignait, sans recours aux études de cas, à la Harvard Business School. Ce centralien, qui avait conçu les systèmes d'approvisionnement américains après la première guerre mondiale, était titulaire de la chaire d'organisation de la production. Il critiquait l'enseignement de la gestion en France. Il trouvait lamentable que des étudiants souvent brillants fassent, dans les écoles de commerce, tout sauf de la gestion. Il avait essayé de créer une filiale d'Harvard à Paris mais avait échoué car, lui avait-on dit, il y avait une "manière française" de faire les choses. Reste que cela a été le début d'une réflexion et d'une prise de conscience des milieux économiques. Il était évident que la France et l'Europe allaient à une catastrophe si rien ne changeait dans l'enseignement de la gestion. L'enjeu était assez simple : une fois la reconstruction terminée, qui serait capable de développer, d'inventer et de mettre en œuvre des méthodes modernes d'organisation ? Les hommes étaient là, mais aucune école, autre que les centres de perfectionnement des cadres, ne pouvait les former aux méthodes et pratiques modernes de gestion.

### **Situation au début des années 1960**

Dans le même moment, le mouvement des IAE s'est développé rapidement, en grande partie sur le modèle de celui d'Aix. Ils étaient souvent dirigés par des économistes mais aussi par des juristes, beaucoup mieux formés que les économistes car ils travaillaient sur des problèmes concrets de droit commercial. Au début des années 1960, il s'était construit un milieu académique composé de gens qui enseignaient la gestion, participaient à des séminaires et des formations aux États-Unis, et suivaient toutes ces évolutions. Les missions de productivité, lancées par le commissariat français à la productivité, favorisaient également la diffusion de techniques telles que le contrôle de gestion et aidaient les universitaires à se familiariser avec les études de gestion aux USA. Tous ces gens comprenaient que les études de gestion devaient évoluer et en conséquence qu'il était urgent de créer un nouveau corps d'enseignants spécialisés.

À l'opposé, les milieux industriels, à quelques exceptions notables, se désintéressaient de cette question. La majorité considérait la gestion comme un art qui, par conséquent, ne pouvait être enseigné, alors qu'à l'évidence il existait un ensemble de techniques de base importantes à maîtriser. Pour eux, les stages en entreprise étaient la seule formation possible. En 1960, les progrès étaient donc limités et la mort de Gaston Berger nous a privés d'un élan, d'une force de conviction qui, jusque-là, avaient été déterminants.

C'est alors au commissariat français à la productivité qu'est revenu le rôle de promouvoir les "idées nouvelles" en matière de gestion dans le cadre de l'action de l'agence européenne de la productivité.

Les esprits les plus avancés défendaient l'idée que la gestion, contrairement aux conceptions dominantes à l'époque, n'était ni du droit, ni de l'économie. Ces matières, ou d'autres comme la psychologie, la sociologie, les mathématiques et les statistiques pouvaient fournir des outils de base, mais des connaissances spécifiques étaient à construire. Dans l'enseignement de la gestion il devait y avoir d'abord une culture de

l'organisation entendue comme un système d'action collectif finalisé. Et il fallait étudier en particulier les processus de décision qui s'y déroulaient : pourquoi fait-on telle chose et pas telle autre et que faire dans une situation donnée ? L'empirisme développé à Harvard dès les années 1920, opposé à toute forme de théorie en gestion et privilégiant le recours systématique aux études de cas, était extrêmement bien perçu dans les milieux industriels. Mais l'effort de synthèse et de recherche restait trop limité.

J'ai ensuite été élu professeur d'économie à la faculté de droit de Paris, ce qui m'a tenu éloigné de ces questions pendant quelques années.

### **Le rôle de l'Europe**

Je me suis à nouveau intéressé au sujet au niveau européen, par l'intermédiaire de la fondation Université/Industrie, fondée en 1950 à Bruxelles, qui était à l'époque dirigée par Gaston Deurinck. Cet ingénieur formé à Louvain, dirigeant d'entreprise, souhaitait prendre de la distance par rapport à la pratique et organiser une nouvelle formation à la gestion dans plusieurs universités.

Dans ce but, il avait notamment mis sur pied un séminaire qui réunissait quatre ou cinq fois par an des recteurs belges et des chefs d'entreprise, autour de questions de fond. L'évolution des méthodes de gestion en Europe ou l'organisation de l'enseignement de la gestion faisaient partie des sujets traités. Il ressortait de ces discussions que, si les méthodes américaines étaient très intéressantes, les spécificités des modes de fonctionnement européens, rendaient tout transfert délicat. Cette idée était d'ailleurs défendue par les Américains eux-mêmes. Les grands professeurs américains, avec qui j'avais beaucoup discuté, nous mettaient en garde contre toute copie des méthodes américaines, sauf sur le plan des techniques. Ceci renforçait nos convictions sur la nécessité de mener un projet qui tienne compte de nos spécificités universitaire et européenne.

Toutes ces réflexions ont abouti à la création en 1968 de l'Institut Européen de Recherche Avancée en Gestion (EIASM) qui au niveau de la doctrine a, à mon sens, pris le relais des institutions nationales. À l'époque en effet, les IAE manquaient de moyens et de crédibilité auprès des entreprises, et les facultés d'économie cherchaient à faire de la gestion une simple option dans leur cursus. Le rôle joué par Bruxelles a été, à mes yeux, important car il a permis de réunir des universitaires qui enseignaient la gestion en Europe et qui connaissaient bien les méthodes américaines. À ce niveau européen nous avons continué à défendre notre conception des études de gestion. Pour nous elles devaient être pluridisciplinaires et combiner les modèles analytiques avec une sensibilité aux problèmes humains et aux méthodes de direction.

### **L'importance de la constitution d'un corps spécialisé.**

Ensuite les événements de 1968 sont arrivés. Ils posaient finalement des questions assez similaires aux nôtres. Le fonctionnement des entreprises et de la société n'avait pas beaucoup changé depuis la guerre. Une vision autoritaire et technique du fonctionnement de l'entreprise dominait au détriment des aspects humains. Gaston Deurinck était convaincu que les études de gestion avaient un rôle à jouer dans ces transformations. Leur capacité à étudier des problèmes concrets en recourant aux avancées les plus récentes d'autres disciplines devait permettre d'éclairer les évolutions en cours. De plus, l'enseignement de la gestion exigeait un modèle de fonctionnement différent des pratiques universitaires de l'époque.

Nous nous sommes alors réunis dans un groupe universitaire européen attaché à la reconnaissance des spécificités de la gestion. Pour cela il était absolument indispensable que se développe un corps d'enseignants permanents à l'université, formés par la recherche, distincts des ingénieurs-conseils et experts abondamment utilisés par les universités. Pour ces gens au demeurant très compétents et coopératifs, l'enseignement

était une activité annexe. La transformation de l'enseignement et des pratiques de gestion ne pouvait venir d'eux. L'existence d'un corps permanent d'enseignants chercheurs et consultants était pour nous la condition de cette transformation. La Belgique était en avance. Grâce à la fondation Universités/Industries, les recteurs étaient conscients de la nécessité du changement. Ils avaient donc recruté des jeunes très brillants, formés aux États-Unis, qui menaient des recherches de qualité et assuraient des enseignements de haut niveau.

### **Retour vers la fondation Ford**

Notre objectif a alors été de mettre en place une institution capable de promouvoir et développer des recherches européennes en gestion. La question du modèle à adopter s'est alors posée. Il existait à l'époque des recherches en Europe. La tradition italienne de l'*Economia aziendale* était intéressante mais les enseignements de gestion s'étaient développés hors de l'université. Les travaux de l'école, prestigieuse, de comptabilité en Hollande étaient trop pointus. L'Allemagne était, sans doute, la plus avancée avec ses études de *Betriebswirtschaft* ; mais, excellent modèle de recherche approfondie, elles se développaient trop en vase clos et n'avaient guère modifié les formations à la gestion. Les succès industriels allemands ne posaient pas d'ailleurs le problème de manière urgente.

Nous nous sommes alors à nouveau tournés vers les États-Unis et la fondation Ford qui, à notre grande surprise, s'est dite très intéressée alors qu'elle n'avait pas de stratégie d'investissement en Europe. Elle pensait notamment que l'Europe pouvait tirer profit de la réforme des Business Schools qu'elle avait soutenue, et mener des recherches intéressantes, y compris pour eux. Après de nombreuses discussions, le vice-président de la fondation a donné son accord, après avoir discuté avec Louvain et Chicago de la création d'une grande business school rattachée à l'université de Chicago à Rotterdam. Invités à une réunion à Amsterdam, nous sommes restés stupéfaits de constater qu'ils nous proposaient un programme clef en main. De Rink et moi avons immédiatement réagi et confirmé notre avis négatif par écrit. Nous ne voulions pas d'une école américaine. Nous avons alors eu une année de discussions très tendues. Finalement le vice-président de la fondation Ford nous a lancé un défi : « *si vous êtes capable de faire un projet qui puisse intéresser la fondation Ford, je peux plaider dans votre sens* ». Nous avons donc monté un projet d'un million de dollars qui a été accepté. Nous avons alors un contrat de trois ans dont la seule condition était que soit placé à la tête de cette institution un grand doyen d'université américaine. Nous nous sommes donc tournés vers Carnegie où, à nos yeux, se déroulaient les travaux les plus innovants dans le domaine, autour de personnes comme Herbert Simon, Dick Cyert... Ce dernier a jugé que le projet était assez intéressant et crédible et a accepté de diriger cet Institut Européen de Recherches et Études avancées en management, en collaboration avec son associé. Puis notre conseil d'administration a nommé des européens au poste de directeur. J'ai réussi à convaincre le professeur Alain Bensoussan, de l'université Paris Dauphine, qui est parti deux ans à Bruxelles, se trouvant ainsi au centre de tout le réseau européen et américain de recherche en gestion. J'ai été heureux d'apprendre que la FNEGE avait passé un accord pour les échanges doctoraux avec l'institut qui est maintenant un réseau de plus de mille enseignants chercheurs européens.

Même si cette histoire constitue une reconstitution a posteriori, je pense que c'est ainsi que s'est peu à peu constituée la doctrine qui nous a guidés. Avec le recul, je la résumerais en trois points :

- la gestion emprunte aux autres sciences mais elle a ses propres spécificités ;
- pour qu'elles s'affirment, il faut que soit développé un corps d'universitaires permanents ;
- ces universitaires doivent être formés par la recherche et avoir une approche pluridisciplinaire.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Vous avez situé votre action surtout au niveau des cadres supérieurs et des enseignants chercheurs. On s'interroge en vous écoutant sur la formation des cadres moyens sortis des IUT. Vous avez parlé de Pierre Bize. Est-ce qu'il y a eu une articulation entre les deux niveaux ou était-ce sur deux plans différents ?*

**Pierre Tabatoni :** Je n'ai pas du tout songé à cet aspect. Pour moi, la formation d'un corps enseignant était le problème principal. J'ai toujours pensé que les autres niveaux de formation suivraient s'il existait des institutions et des gens compétents. De plus les professionnels pouvaient facilement former des cadres moyens. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé.

**Int. :** *Vous avez aussi été à l'origine de Dauphine et de l'agrégation des sciences de gestion qui a créé un corps spécifique qui, en quelque sorte, s'arroge le monopole des études sur les organisations. L'UFR de recherche de Dauphine s'appelle science des organisations. N'y a-t-il pas là un paradoxe ?*

**P. T. :** Ma préférence était le modèle de Dauphine. La preuve en est que j'y suis allé dès que l'on m'a proposé de prendre la création de cette nouvelle institution. C'est d'ailleurs à cette occasion qu'en 1968 j'ai repris contact avec la gestion. L'explication de cette distinction est à chercher ailleurs.

Il existait, depuis 1974, un doctorat de gestion qui permettait à n'importe qui de présenter une thèse dans ce domaine ce qui était une bonne chose. Ensuite il s'est produit ce que j'appellerais une "déviation institutionnelle". Le ministère considérait que la gestion des carrières de gestion relevait du groupe n°1 : droit, économie, sciences politiques et gestion, ce qui n'est pas absurde mais laisse de côté les sciences de l'information, l'histoire, les mathématiques, l'épistémologie, la sociologie, la psychologie... La solution m'a été littéralement imposée car je n'étais que conseiller technique du directeur des enseignements supérieurs. Il fallait opérer dans ce cadre car les carrières des enseignants de gestion ne pouvaient, me disait-on, être gérées comme celles des enseignants en science. Et, par conséquent, il fallait une agrégation sinon les docteurs n'auraient pas pu s'intégrer et s'impliquer dans l'université pour la gestion. Je crois que c'est la seule explication.

J'avais personnellement d'autres idées. J'étais très impressionné par les recherches en médecine aux USA qui se déroulaient en milieu médical, mais avec une forte orientation recherche. Je pensais que la formation à la gestion devait être faite sur ce modèle et j'ai fait des propositions en ce sens. Je ne souhaitais pas que se présentent à l'agrégation des gens sortant directement de la thèse. Je préférais qu'ils passent d'abord par le milieu qu'ils étudiaient.

Il y a eu des débats avec les directeurs d'IAE qui étaient opposés à cela, avec des bons arguments (il ne faut pas que les gens se rouillent pour faire de la recherche et donc ils doivent commencer dès la sortie de la thèse) et des mauvais (quand on a pris l'habitude de la recherche, on peut la faire dans n'importe quel domaine). Pour moi, si on voulait faire de la recherche en gestion il fallait la faire à partir du milieu étudié et des problèmes constatés mais en tenant compte des innovations dans les disciplines de base. On m'a opposé que la nouvelle génération avait des rôles de consultation que nous n'avions pas et qu'en conséquence, elle était très bien informée des pratiques des entreprises. Finalement on a dû adopter le modèle intégral de l'agrégation. Personnellement je souhaitais une spécialisation relativement approfondie en opposition avec mon milieu. Pour moi mener des recherches approfondies imposait cette spécialisation alors que le milieu souhaitait développer des généralistes capables de tout enseigner. J'ai pu faire barrage. Ensuite il me semblait important que cette discipline soit insérée dans une compréhension des sciences des organisations. Dans les projets l'idée s'est réduite à une épreuve de synthèse sur la stratégie des entreprises. Ce n'est pas mauvais car c'est vaste. Mais "sciences des organisations" à la manière de Dauphine était un symbole meilleur que stratégies des entreprises.

J'ajoute aussi que nous comptons sur les "professeurs associés" venant de

disciplines et d'expériences diverses, pouvant ultérieurement être intégrés dans le corps.

**Int. :** *Et Dauphine ? A-t-elle été conçue comme une université de troisième cycle uniquement ou était-il prévu dès le début une filière complète ?*

**P. T. :** Dauphine a été créée immédiatement après 1968 sous l'impulsion d'Edgar Faure et de son cabinet où officiait notamment Alain Bienaymé et, officieusement, Alain Cotta. Ils souhaitaient que le bâtiment de l'OTAN devienne une université moderne où les étudiants pourraient faire ce qu'ils souhaitaient c'est-à-dire, d'après Edgar Faure, de la gestion (et il fallait avoir un certain talent pour faire passer ce message après 1968). Donc, il a demandé à Marcel Boiteux et Alain Cotta notamment, de monter un projet pour Dauphine. Je n'étais pas là et à mon retour j'ai été convoqué par Edgar Faure pour prendre la direction de ce dossier. Il savait qu'il fallait avoir de bonnes relations avec la faculté de droit de Paris pour réussir. J'ai pris connaissance du projet qui était détaillé. Il s'agissait pour moi d'une sorte d'HEC (marketing, GRH...) avec de l'économie appliquée renforcée. Au contraire, je revenais des USA avec une idée de centre national de formation de doctorants et j'ai donc repris cette idée.

Mais il fallait faire entrer deux mille étudiants au premier janvier pour montrer que leur volonté de changement était prise en compte. Pour Edgar Faure, il était exclu de ne mettre dans ce bâtiment que quelques centaines de doctorants et chercheurs. Ceci était parfaitement justifié sur le plan politique, mais était très loin de mes projets. Comme il était impossible de faire rentrer des gens directement en deuxième ou troisième cycle, nous avons créé ce premier cycle qui fonctionne encore. Il n'avait rien à voir ni avec une vraie pluridisciplinarité, ni avec une quelconque formation aboutissant à un troisième cycle de gestion. Mais il avait tous les attributs du post-68, du postmodernisme : un travail en petits groupes, des enseignants jeunes, des débats...

Ainsi, alors que Dauphine avait été conçue comme un deuxième cycle suivi d'un troisième cycle, nous avons été obligés de mettre en place ce premier cycle. Nous avons donc été forcés de recruter, en lieu et place de quelques professeurs français bien choisis et de quelques étrangers invités, quarante professeurs et cent assistants en quelques semaines. Ces assistants n'avaient, en majorité, ni connaissance ni intérêt pour la gestion. Mais c'est venu après.

En ce qui concerne le troisième cycle, Alain Cotta avait fait des études d'économie des organisations, un peu à la Williamson, très conceptualisées. J'ai insisté pour que ce soit plus général et que l'on couvre l'ensemble des sciences des organisations : système d'information, analyse des systèmes, sociologie... Nous l'avons donc appelé "science des organisations" avec l'idée que ce serait beaucoup plus général que les deuxièmes cycles. Notre stratégie était très claire. Un premier cycle pour occuper deux mille étudiants, un deuxième cycle qui a pu fonctionner très bien car, à l'instar de l'IAE de Paris, le branchement sur les milieux d'entreprise était très riche, et un troisième cycle de réflexion et de recherche sur les sciences de l'organisation. Les enseignements de bases étaient bons et en quelques années nous avons disposé d'un corps enseignant du meilleur niveau.

J'ai juste deux regrets. D'abord je n'ai pas pu faire venir à Dauphine des sociologues comme Michel Crozier ou Alain Touraine. Tous deux avaient d'autres projets. Ils ont toutefois accepté de venir faire quelques conférences. Nous avons par contre réussi à recruter des psychologues sociaux d'excellent niveau. Ensuite, je n'ai pas pu faire venir à Dauphine les professeurs étrangers que je connaissais. L'idée défendue par le cabinet du ministre était de faire quelque chose de "français". Dauphine a ensuite été très attaquée par les anciennes facultés de Paris ce qui a eu pour effet de l'isoler, non pas des milieux économiques, mais des autres universités.

**Int. :** *Le doyen Donald Jacobs de Northwestern est convaincu qu'il a eu une grande influence sur le projet Dauphine.*

**P. T. :** Quand j'étais allé aux USA, en 1966 je crois, la business school de Northwestern n'avait pas encore fait sa mutation à la Ford et donc, comparée à des institutions comme Carnegie, elle ne nous avait pas beaucoup impressionnés. Puis Donald Jacobs a complètement réorganisé l'école, d'une manière impressionnante, et en a fait une des plus

prestigieuses aux États-Unis et dans le monde. Il a immédiatement adopté comme stratégie de combiner une recherche et des enseignements de gestion de haut niveau. Pour ce faire, il a exigé que les jeunes enseignants qui, contrairement à nos agrégés, avaient tous passé 3-4 ans en cabinet de conseil ou en entreprise après leur PhD, enseignent leurs recherches en PhD, et qu'en MBA ils transmettent leur connaissance du sujet. Mais il voulait également les tester auprès des cadres. Il exigeait qu'ils fassent un séminaire au centre de formation des cadres supérieurs. Et s'ils n'étaient pas capables de tenir les trois rôles, ils étaient remerciés.

**Int. :** *En France on a beaucoup de mal à réaliser ce transfert des résultats de la recherche vers les cadres. Nous n'avons pas pu développer comme nous l'aurions voulu les départements de formation permanente. D'abord parce que le corps enseignant est de plus en plus orienté vers des critères académiques et que la formation permanente n'a que peu d'influence sur leur carrière. Ensuite parce que les universités manquent de moyens. Accueillir des cadres suppose notamment d'avoir des moyens en locaux, ce qui est assez rare à notre époque.*

**Int. :** *Par rapport à ce que vous avez dit, il me semble que la réussite de Dauphine est dans le domaine de la recherche. Nous formons actuellement une trentaine de docteurs par an qui irriguent tout le secteur universitaire. Reste qu'effectivement c'est entaché d'académisme. Ces nouveaux docteurs n'ont pas toujours cette implication dans l'entreprise que vous avez estimée souhaitable, ni la motivation pour former des cadres. Mais je pense que le troisième cycle est incontestablement une réussite.*

**P. T. :** La différence que je vois avec les grandes universités américaines c'est qu'elles avaient une stratégie et des moyens pour l'appliquer. Vous ne pouviez pas dire à Donald Jacobs que vous n'étiez pas intéressé par la formation permanente. De même s'il s'apercevait au bout de trois ans que d'excellents enseignants de doctorat étaient mauvais en deuxième cycle, il les convoquait. On a là une différence culturelle et institutionnelle majeure, où l'évaluation systématique des enseignants joue un rôle très dynamisant.

**Int. :** *C'est effectivement une différence majeure. Dauphine joue dans les interstices de la réglementation. Mais un président d'université n'a aucune autorité sur les enseignants. Et ça, vous ne l'avez pas modifié.*

**P. T. :** Le problème, me semble-t-il, est que nos universités sont peu douées pour la formulation d'une stratégie et très mal équipées institutionnellement pour les mettre en œuvre. En conséquence, quand l'université n'a pas de stratégie, c'est le ministre ou les syndicats ou quelques universitaires qui ont leurs propres réseaux, qui la font. Ceci peut avoir un avantage si c'est bien conçu mais quand c'est le cas, on se trouve confronté à des résistances quasi insurmontables. Mais je sais combien il est difficile de changer les institutions en France. Donc je félicite Dauphine d'avoir accompli ce chemin dans des structures assez rigides.

Présentation de l'orateur :

Pierre Tabatoni, professeur agrégé de sciences économiques et gestion ; fondateur de l'IAE d'Aix ; cofondateur de l'Université Paris Dauphine et de l'European Institute for Advanced Studies in Management (Bruxelles). Publications : Systèmes de gestion (1975). Dynamique financière (1988) ; Histoire Monétaire Européenne (1999) ; Stratégies Universitaires Européennes (1999).

Diffusion juin 1999