

**Séminaire  
Vie des Affaires**

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

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoe<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
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  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
Total

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2003)

**LA MONDIALISATION  
UNE CRISE D'IDENTITÉ POUR LES ÉCOLES  
DE COMMERCE ?**

par

**Bernard RAMANANTSOA**  
Directeur général du Groupe HEC

**Michel BERRY**  
École de Paris du management

Séance du 6 décembre 2002  
Compte rendu rédigé par Corentin Curchod

**En bref**

Avec la mondialisation, les pressions se font toujours plus fortes pour se conformer aux standards américains : on juge les enseignants et les institutions par les publications dans les revues américaines, on met en place des MBA, on se mesure dans les *rankings*. Mais n'est-ce pas accepter une domination stérilisante sur le plan intellectuel ? Bernard Ramanantsoa montre comment les règles du jeu se sont, elles aussi, mondialisées et constate que les grandes écoles françaises n'ont pas d'autre choix que d'accepter, avec optimisme, cette compétition internationale. Pour lui, c'est en affrontant les meilleures universités américaines qu'elles garderont leur identité et seront les vecteurs de la force intellectuelle de l'Europe.

*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.*

## INTRODUCTION de Michel BERRY

L'ouverture à l'international des grandes écoles de commerce françaises a des aspects bénéfiques, mais on peut craindre qu'elle entraîne au passage une perte d'identité de ces écoles et une dévalorisation de la recherche française en management.

La mondialisation de l'enseignement supérieur amène souvent à comparer les écoles de commerce françaises aux *business schools* anglo-saxonnes, et à s'inquiéter de leur place dans les classements internationaux. Ceux-ci, pour la plupart réalisés par des institutions américaines, accordent une grande importance au nombre d'articles publiés par les professeurs dans des revues académiques internationales ou, plus précisément, américaines. Aux États-Unis, le recrutement, la titularisation et la promotion des enseignants en dépendent étroitement. Cette frénésie de publications, encore récemment cantonnée à l'Amérique du Nord, gagne l'Europe et la France. Les écoles de commerce ouvrent la marche en France.

Est-ce une stratégie payante ? Selon moi, la réponse est non, pour deux raisons. Tout d'abord, la plupart des revues académiques américaines se révèlent peu ouvertes à des traditions de recherche autres que celles qui dominent aux États-Unis et les traditions européennes originales se trouvent défavorisées. De plus, les codes sociaux et institutionnels qui régissent l'accès à ces revues – prenez par exemple les rituels de citations – reflètent une culture nord-américaine très éloignée de la culture française<sup>1</sup>. À moins de se fondre dans cette culture, les Français partiront toujours défavorisés.

### La posture du colonisé ?

Or, que se passe-t-il dans les écoles de commerce aujourd'hui ? L'obsession de l'international fait passer au second plan les questions de contenu, et elles calculent fébrilement la proportion d'articles publiés par les professeurs dans des revues étrangères, au premier rang desquelles les américaines. Des incitations financières sont mises en place pour pousser les professeurs à publier dans ces soi-disant meilleures revues. Comment définit-on les meilleures ? Par des classements. Les revues sont généralement réparties en plusieurs catégories, souvent quatre. Tout en haut, dominent les revues américaines. Pour trouver une revue francophone, il faut descendre en troisième ou quatrième catégorie. Ainsi, la revue *Gérer & Comprendre*, classée en troisième catégorie à l'ESSEC, n'a pas paru digne d'être classée à HEC. Nos revues françaises sont-elles de qualité inférieure ? Une "dégustation à l'aveugle" ne confirmerait pas ce point de vue. Les échos qui me reviennent montrent même que les revues académiques américaines ne constituent pas de bons supports pédagogiques, alors que *Gérer & Comprendre* est appréciée – voire pillée – par les professeurs de ces écoles qui la déconsidèrent dans leurs classements ! C'est donc par pur principe que nos revues nationales sont placées en troisième ou quatrième catégorie.

Certes, il est plus difficile de publier dans une revue américaine, pour des raisons de langage, de codes et de traditions, que dans une revue française. On peut donc comprendre que des incitations plus fortes soient créées, ne serait-ce que pour rémunérer l'énergie dépensée. Mais le glissement consistant à associer difficulté pour publier, niveau de diffusion de la revue et qualité conduit à dévaloriser les revues françaises, et bien pire : à se placer dans la posture du colonisé.

### Le recrutement des enseignants étrangers

Les écoles s'efforcent désormais de recruter des professeurs étrangers. Cela contribue à leur ouverture internationale, et, pour les élèves, recevoir des cours en anglais est un bon entraînement. Mais quand ce recrutement est essentiellement motivé par l'obsession d'attirer

---

<sup>1</sup> Michel Berry, *Que faire de l'Amérique ?* *Gérer & Comprendre* n°27, juin 1992.

des chercheurs publiant dans les meilleures revues américaines, tout se complique. Ceux-ci gèrent en effet leur carrière dans un système concurrentiel et répondent aux plus offrants. Nos écoles françaises, financièrement, ne peuvent pas suivre cette course au recrutement, et risquent plutôt d'attirer les professeurs de second rang du point de vue des publications. La situation peut alors relever du tragicomique quand les écoles réalisent des efforts financiers exceptionnels – selon les normes françaises – pour payer des étrangers qui :

- ne résolvent pas le problème des publications tout en créant des ressentiments chez les enseignants français ;
- se révèlent mauvais pédagogues auprès de nos jeunes élèves car mal ancrés dans la tradition française.

### **Les MBA : une bataille mal emmanchée**

La création de MBA (Master of Business Administration) est l'autre passage obligé pour se conformer aux standards internationaux. Donc nombre d'institutions françaises créent leur MBA, ce que l'opinion paraît approuver. Mais nous sommes peut-être victimes d'une illusion d'optique. En France, nos diplômés ont une valeur nationale : le bac, la licence ou la maîtrise sont des grades reconnus par tous, quelle que soit l'institution d'origine. Aux États-Unis, les MBA diffèrent beaucoup d'une université à l'autre, et, encore une fois, ils sont l'objet d'un classement. Obtenir un MBA mal coté ne présente pas beaucoup d'intérêt car il ne sera pas considéré sérieusement par les employeurs. Or, peu à peu, nos MBA sont classés par les médias américains, et la bataille paraît mal emmanchée. Prenons l'exemple d'une grande école de commerce qui transformerait en MBA son cycle de formation initiale. Face à des étudiants américains obtenant leur MBA à trente - trente-cinq ans et dotés de solides références professionnelles, nos étudiants sortant à vingt-trois ou vingt-quatre ans encore verts de leur école ne font pas le poids, et un critère clé du classement des MBA est le salaire des élèves à la sortie. Même quand nos institutions créent de toutes pièces un MBA destiné à des étudiants "mûrs", les classements sont décevants : toujours ce problème des publications...

### **Valoriser nos atouts ou suivre un modèle critiqué ?**

Alors que faut-il faire ? Intérioriser, consciemment ou non, des normes américaines peut conduire les écoles françaises, et par ricochet les institutions d'enseignement et de recherche en gestion, à perdre leur âme en devenant de pâles copies des *business schools*. On me dit souvent : « *c'est vrai, mais le processus est inéluctable : on n'y peut rien !* » Je crois que si le système américain était sans faille, si nous ne possédions aucun argument à faire valoir pour défendre notre identité, alors effectivement, nous n'y pourrions rien. Mais ce n'est pas le cas.

Aux États-Unis, des critiques récurrentes s'élèvent depuis plus de dix ans contre l'académisme excessif, le conformisme, le poids exorbitant des publications dans le jugement des professeurs, bref, contre le système en place. Face à cela, notre système possède des caractéristiques pouvant se transformer en atouts sur la scène internationale. Ainsi la jeunesse de nos étudiants oblige à recourir à des méthodes pédagogiques peu connues outre Atlantique, comme les stages. Leur formation en classes préparatoires les rend très performants dans leur travail : la confrontation avec des étudiants étrangers lors de séjours universitaires dans les *business schools* le prouve. À la sortie, ils sont recrutés sans état d'âme par les entreprises françaises ouvertes à l'international. Pour nos professeurs et nos chercheurs, le système de recherche français, qui engendre une moindre pression à court terme, permet de prendre des risques, de s'éloigner de l'orthodoxie : les relations avec l'industrie qu'ont développées des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce, l'invention de modalités originales comme les bourses Cifre, illustrent cette rupture avec un académisme de bon aloi. L'École de Paris du management a d'ailleurs été créée pour mettre en relief des spécificités françaises, pour se démarquer de la stratégie de suivisme envers le grand frère américain, et pour qu'existe un espace de dialogue entre professeurs, chercheurs et praticiens.

Tracer sa route est certes toujours plus difficile que suivre un guide, mais les institutions qui forment nos élites n'ont-elles pas les moyens et même le devoir d'encourager la première mentalité sur la seconde ?

## **EXPOSÉ de Bernard RAMANANTSOA**

L'introduction de Michel Berry est brillante mais si je puis me permettre, elle présente deux faiblesses.

Quelques erreurs d'appréciation : je lui laisse la responsabilité de ses propos en ce qui concerne la qualité pédagogique des enseignants étrangers et le fond des revues anglo-saxonnes. Mais il oublie de dire que tout le monde en France – en particulier les dirigeants d'entreprise – lit ces classements et s'y réfère. J'ai peur que Michel Berry soit un des seuls à suggérer de ne pas en tenir compte. Certains dirigeants s'étonnent, parfois avec véhémence, « *qu'HEC ne puisse arborer le même palmarès de prix Nobel que les grandes business schools américaines.* » La pression des autres parties prenantes – les élèves, les anciens, les tutelles – est également très forte (certaines années, un tiers des directeurs des écoles de commerce françaises ont été remerciés, et c'est souvent parce que les classements de leur école n'étaient pas jugés suffisamment bons). Ce phénomène est amplifié par les systèmes d'accréditation, EQUIS (European Quality and Improvement System), l'AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business) et l'AMBA (American Master in Business Administration). Tous examinent la recherche menée dans les écoles au vu en particulier des critères fustigés par Michel Berry. Et il vaut mieux, dans le système concurrentiel que nous vivons, être accrédité !

Un a priori dangereux quand il parle de colonisation : cela me paraît correspondre dès l'abord à une attitude défaitiste. Nous partons certes dans le jeu concurrentiel avec un handicap, car ce sont les anglo-saxons qui définissent les normes (encore une fois acceptées par toutes les parties prenantes), mais, si on nous en donne les moyens, il n'y a aucune raison pour capituler avant la bataille. Nous devons montrer nos différences et capitaliser sur elles, mais pour cela, encore faut-il accepter la concurrence... et être acceptés par elle. J'ai peur que ce que tu suggères ne soit pas une stratégie viable : pour faire valoir notre identité, il faut éviter toute stratégie artificielle – appeler, pour reprendre ton exemple, MBA ce qui n'en est pas un – ou toute stratégie de fuite. Si tu le permets amicalement, c'est ta vision qui correspond à une posture de colonisé : quand HEC est classé vingtième mondial en Executive Education (dans le *Financial Times*), neuvième mondial non-américain (dans *Business Week*), ou sixième européen (dans le *Financial Times*) pour son MBA, je trouve cela encourageant et je ne crois pas que nous soyons une pâle copie de nos concurrents américains : beaucoup voudraient notre place !

Entrons dans le détail.

### **Les règles du jeu mondiales**

Un certain nombre de règles du jeu sont mondiales, qu'on le veuille ou non.

Tout d'abord, le MBA est un produit mondial, avec des normes acceptées par à peu près tout le monde et notamment par l'accréditation AMBA : c'est le cas en particulier du temps minimum d'expérience en entreprise exigé des candidats : trois ou quatre ans, avec une tolérance pour 10 % des étudiants. Peut-on appeler MBA un programme de grande école ? Je ne crois pas, sauf au prix de contorsions qui peuvent décrédibiliser tout notre système. La question n'est pas le niveau académique de nos étudiants de grande école. C'est leur expérience professionnelle et j'insiste sur ce terme : les stages, les périodes d'alternance ou d'apprentissage ne sont pas considérés comme des expériences professionnelles, pas plus que le service militaire autrefois. Dire « *comme le MBA est un label international, on va appeler*

*MBA notre cycle pour les élèves issus de prépas !* » correspond, là, à un risque de perte d'identité. Même si la bière est un produit international, cela ne justifie pas que l'on appelle une eau minérale "bière" ! À HEC, nous avons choisi de respecter les standards internationaux : nos étudiants en MBA ont au moins vingt-huit ans, de formation généraliste, et notre formation se concentre en première partie sur des disciplines de base ; c'est donc un autre cycle que celui des recrutés par concours. Une fois ces normes respectées, nous pouvons commencer à nous différencier. Et là, le fait d'être Français peut se révéler une grande force : il existe un marché pour de vrais MBA qui valorisent des différences : le fait d'être un des meilleurs MBA européen en est une. Avoir 80 % d'étudiants étrangers en est une autre. Et avoir des cours intellectuels sur l'épistémologie ou sur l'éthique (cours réalisés avec les moines de Ganagobie) en est une troisième.

*L'Executive Education* est aussi un produit mondial. Là encore, les entreprises ne nous disent pas : « *Nous apprécions votre spécificité française, nous allons vous confier nos projets de formation continue* ». Beaucoup d'entreprises françaises pensent même : « *il faut montrer que nous sommes internationaux, donc nous allons à la London Business School* ». C'est moins vrai dans d'autres pays, comme la Grande-Bretagne, où le nationalisme tempère ce besoin d'image. Comment HEC fait-elle alors pour attirer des étrangers ? Une solution réside dans nos alliances, qui peuvent s'établir sur le court ou le long terme. Nous avons passé des alliances avec New York et la London School of Economics par exemple. Pour l'instant, tout se déroule très bien parce que nos partenaires nous reconnaissent comme leurs pairs et pensent, mais seulement dans un deuxième temps, que nos différences les uns par rapport aux autres sont un atout. Dans une perspective identique, nous avons transformé le CPA (Centre de perfectionnement aux affaires) en *Executive MBA*.

La recherche est le troisième élément non négociable et il faut un minimum significatif de publications reconnues comme internationales par la communauté scientifique. On peut regretter les choix qui sont faits, on peut regretter que le "champ" soit dominé par les anglo-saxons, mais si on refuse de jouer ce jeu, on est certain d'être exclus. Les systèmes d'accréditation confortent cette règle. Tous les établissements, universités ou grandes écoles qui souhaitent l'accréditation EQUIS se trouvent dans l'obligation d'investir dans la recherche selon les canons internationaux... ce qui coûte très cher. De même, les systèmes d'accréditation, qui prennent en compte le taux d'encadrement par des professeurs permanents, ont obligé certaines écoles de gestion à recruter massivement des professeurs à plein temps, dédiant une part significative de leur temps à publier dans les revues internationales. L'auteur (que je suis !) d'articles dans *Gérer & Comprendre* peut regretter cette évolution mais les règles du jeu ont radicalement changé en quelques années, et tout le monde les accepte ! Dernier point que j'associe à la recherche : le doctorat. Notre doctorat est, en tant que tel, un produit mondial. Au niveau international, un doctorat français ou étranger est appelé sans différence un PhD. Pour l'instant, personne n'a "normé" les processus d'obtention. Mais cela ne durera peut-être pas : les professeurs de finance commencent à organiser leurs doctorats à l'américaine, sous la forme d'une collection d'articles.

Voilà pour les règles du jeu qui s'imposent à ceux qui entendent jouer un rôle dans la concurrence mondiale. Je crois que plusieurs institutions françaises ont leur chance, parce qu'une fois les règles du jeu apprises, nous pouvons en plus faire valoir nos spécificités.

### **Nos sources de différenciation**

Ne l'oublions pas, nous disposons de plusieurs cartes maîtresses.

Michel Berry disait que le diplôme de l'école HEC satisfaisait les entreprises françaises. Je crois que c'est vrai. Nous n'avons pas à rougir par rapport à nos collègues américains. Lors de l'accréditation EQUIS, cette proximité avec le monde économique a enthousiasmé les auditeurs. Mais toutes les grandes entreprises tendent à diversifier leur portefeuille de recrutements vers l'international ; nous voyons au forum HEC de plus en plus d'entreprises étrangères venant directement recruter des Français sur le campus de l'école, sans passer par

leurs filiales locales. Or, comment une entreprise américaine choisit-elle les écoles cibles ? C'est très simple : elle se construit une liste par pays européen, selon les réputations, plus ou moins validées par ses filiales locales. Il faut donc travailler notre réputation, et ce travail passe notamment par une bonne place dans les classements internationaux.

Le deuxième de nos atouts, c'est... la grande école : comme dans beaucoup d'autres secteurs, il n'y a pas d'internationalisation possible, si on n'est pas performant sur son marché national : les médias étrangers classent les MBA mais parlent des écoles, leaders nationaux. Et puis une bonne nouvelle : la grande école va également devenir un produit international. En effet, l'harmonisation européenne, autour du LMD (licence, master, doctorat) va permettre, j'espère, aux grandes écoles de gestion de se positionner en master, avec le label de l'État. Cela devrait nous aider ! Je ne reviens pas sur l'excellente qualité de cette formation : c'est un atout qu'il faut entretenir. Une fois connue et reconnue, une institution peut mettre en avant cette spécificité, mais n'invertissons pas l'ordre des facteurs.

Parlons de la recherche et des publications : là aussi n'invertissons pas l'ordre des facteurs. Il faut d'abord publier à l'international et après, une fois reconnus, on peut mettre en avant nos spécificités. Michel Berry raconte souvent les sessions de *l'Academy of Management* : les Américains écoutent les Français, ils applaudissent l'originalité, se disent effarés par le poids de l'orthodoxie, mais, dès qu'ils sortent de la salle, ils continuent comme avant. Année après année, la politique de publications aux États-Unis n'évolue pas d'un iota, et, malgré la politesse des Américains, malgré les critiques récurrentes, il semble très difficile d'arriver à faire publier un article "à la française". Michel Berry est en croisade depuis plusieurs années, et pour l'instant, les résultats sont quantitativement très faibles. Selon moi, la solution se trouve dans la publication de livres. Les Français ont une bonne réputation en ce domaine, ce qui nous permet d'affronter la concurrence dans des meilleures conditions.

Mais je ne voudrais pas terminer sans souligner que notre principale faiblesse réside dans les faibles moyens financiers dont nous disposons, si on se compare aux leaders américains. Michel Berry disait que nous avons les moyens : c'est aujourd'hui un vœu pieux ! Les *business schools* américaines, je parle des trente premières, ont des moyens sans comparaison avec les mieux dotés d'entre-nous. Le budget de recherche de la Harvard Business school est près de deux fois supérieur au budget total d'HEC. Ils pourraient fonctionner pendant plusieurs années sur la rente de leur capital sans faire payer les étudiants ! Bien sûr qu'il nous faut préserver notre identité mais pour l'instant, dans la bagarre mondiale, nous nous sentons un peu seuls : l'État ne peut plus suivre, directement ou indirectement, les frais de scolarité ne couvrent pas les coûts et les aides financières apportées par les entreprises et nos anciens ne souffrent pas la comparaison internationale... Et pourtant, je crois sincèrement qu'il y va de notre compétitivité nationale, face à la machine de guerre américaine !

## DÉBAT

### Pensée d'aéroport et pensée de terroir

**Michel Berry :** Le fait qu'une revue française ne puisse se vendre aux Américains ôte-t-il toute valeur aux publications françaises ? Pourquoi n'attribuer de valeur qu'à ce que l'on arrive à vendre aux Américains ? Je crois qu'il faut distinguer la pensée d'aéroport de la pensée de terroir.

La pensée d'aéroport s'exprime dans une langue que l'on appelle, par protection "l'américain", alors que c'est souvent une langue assez pauvre en mots. Cette pensée supposée valable partout, et de ce fait souvent dénuée d'originalité, est largement consommée par les managers et les professeurs de management qui prennent souvent l'avion pour aller faire leurs affaires ou donner leurs cours aux quatre coins du monde. La pensée de terroir, comme un bon vin, est celle qui se développe dans certains endroits où des conditions particulières sont réunies pour favoriser la singularité, et où elle est soumise à des normes de qualité locales, mais exigeantes.

Elle peut se développer dans des climats propices : cela a été le cas à l'École polytechnique et à l'École des mines, mais aussi ailleurs. Pour moi, une revue comme *Gérer & Comprendre* avait pour objet de favoriser un terroir particulier, tout en maintenant des exigences de qualité locales. Savoir si cela allait convertir les Américains n'était pas ma priorité. Mais si toutes les institutions françaises donnent priorité aux publications américaines, nos revues françaises – y compris *Gérer & Comprendre* – risquent un jour de s'assécher ! Bernard Ramanantsoa disait : « *quand tout le monde boit de la bière, on ne peut pas faire de l'eau* », moi je dis : « *pourquoi ne pas faire du vin ?* » Pour cela, il faut des conditions locales favorables, et les pays ayant des vieilles institutions et des longues traditions se trouvent en Europe. Ce serait vraiment dommage de ne pas en profiter ! D'autant que, si on s'y prend bien, on peut faire apprécier le vin aux Américains.

**Bernard Ramanantsoa :** Concernant la pensée de terroir, je suis d'accord, évidemment. Mais l'expérience prouve qu'on ne peut convaincre avec cette pensée de terroir qu'une fois reconnu, qu'une fois acceptés comme un joueur comme les autres. Avant de convaincre, il faut être invité au débat.

Cette évolution ne concerne pas uniquement les écoles de commerce, mais va s'étendre, je le parie, aux écoles d'ingénieurs et même au concours de l'agrégation. Je vous l'ai dit : on a des atouts, on a compris les règles, on est dans la course et nos spécificités ne demandent qu'à être valorisées. Ton analyse laisse croire que nous n'avons pas les compétences pour rivaliser avec les meilleurs mondiaux. Non : les résultats actuels le prouvent ! Notre faiblesse n'est pas là : elle est dans les moyens financiers que la collectivité est prête à allouer à son enseignement supérieur et aux grandes écoles de gestion, pour ce que je connais de l'intérieur. On possède de simples arbalètes, alors qu'en face, ils installent des canons. J'ai dit ailleurs que les *business schools* américaines avaient lancé une sorte de "Guerre des Étoiles", mais qui s'en soucie en France ? Le jour où la collectivité française – État, entreprise, individus – mettra des moyens, alors on sera encore meilleurs.

### Une incroyable capacité à nous suicider

**Un intervenant :** *Nous avons, en France, une remarquable capacité à nous suicider. Par exemple, dans le domaine médical, la meilleure revue du Moyen-Orient a longtemps été une revue française traduite en arabe. Dès que les entreprises pharmaceutiques françaises sont entrées en crise, les pouvoirs publics français ont poussé à économiser sur cette revue. Or, en situation de monopole régional, elle constituait un support extraordinaire pour l'exportation de nos produits pharmaceutiques et de notre technologie médicale dans tout le Moyen-Orient. Je pense, contrairement à vous, que la solution n'est pas d'écrire dans des revues américaines, mais de créer des revues françaises de stature internationale qui deviennent des références, traduites dans plusieurs langues. Évidemment, pour y arriver, il faut que les entreprises, les grandes écoles, et les pouvoirs publics se concertent.*

**B. R. :** Et financent ! Excusez-moi de me répéter, mais si nous n'avons pas à terme les mêmes moyens que nos concurrents, mon diagnostic est encore plus sombre. Prenez les bourses financières pour étrangers. Maintenant que les grandes écoles offrent des formations calibrées pour l'international – master, MBA, doctorat – et qu'elles le font savoir, nous recevons de nombreuses candidatures d'étudiants étrangers, qui postulent dans plusieurs universités européennes et américaines. Pour les meilleurs, le choix final dépend en grande partie du montant de la bourse, des frais pris en charge et des aides diverses. Sur ce point, la France se situe loin derrière. Pour pouvoir attirer les meilleurs, il faut s'en donner les moyens. Ce n'est pas le cas aujourd'hui et en toute modestie, les résultats que nous obtenons sont pourtant déjà très bons : allez, encore un effort !

**Int. :** *On se décourage parfois au Québec de constater que la France baisse les bras face au système américain. Les anciens élèves semblent donner peu d'appui à leurs institutions, les dirigeants d'entreprises ne parlent plus français, les politiques se soucient peu de la présence des Français dans le monde. Les élites sont responsables. Demandons-nous qui nous sommes, quel modèle nous défendons, quel idéal de développement socioéconomique nous recherchons. Le modèle américain diffère en tout point du modèle européen. Nous devons valoriser notre ouverture sur le monde, spécificité européenne. Je ne crois pas à la fatalité : nous participons au monde qui se crée devant nous. Notre choix n'est pas innocent.*

**B. R. :** Mon choix est le suivant : dans un premier temps, suivons les règles du jeu, le plus souvent américaines, et, dans un second temps, trouvons une source de différenciation. Et là, il existe un marché très fort prêt à adopter un modèle alternatif. Mais nous ne pouvons pas faire l'économie du socle.

### **Comment repérer les foyers de l'hétérodoxie ?**

**Int. :** *J'ai l'impression d'étouffer ! D'après vous, nous devons adopter certaines normes pour survivre, face auxquelles les Américains sont mieux armés que nous. Vous concluez qu'il est difficile de lutter contre un tank avec une simple arbalète. Mais ne peut-on pas inventer une bombe atomique, qui réunit très peu de matière et permet une explosion ? Dans le domaine de la pensée, il s'agit de réunir des gens qui réfléchissent différemment afin de créer un bouillonnement intellectuel. Pour trouver des gens comme cela, il faut connaître les bons endroits. Avez-vous songé à mettre dans vos activités un repérage des lieux de l'hétérodoxie ?*

**B. R. :** Si je continue dans la métaphore, c'est la première fois que j'entends qu'une bombe atomique ne coûte pas cher ! Mais répondons sérieusement à votre question. Oui. Nous cultivons aussi des lieux d'hétérodoxie. Nous avons par exemple à HEC un philosophe, Romain Laufer, qui enseigne la philosophie de la gestion. Sa présence nous enrichit d'un réseau de philosophes, en particulier en Scandinavie, et nous aide à repérer ces bons endroits dont vous parlez. Mais jusqu'où aller dans l'exception ? Si je vois un professeur candidat qui me dit : « *moi, je suis une exception, et je veux développer ce caractère d'exception* », quelle décision dois-je prendre ? Je ne peux pas me contenter de recruter des professeurs qui ne joueront pas les règles du jeu.

**M. B. :** James March, un jour, m'a dit : « *Je suis fatigué du mainstream. En France ou en Scandinavie, et ailleurs en Europe, j'ai vu des recherches vraiment très originales. Il faudrait créer une table ronde de gens connus, dont l'objet consisterait à faire un tour du monde pour repérer les travaux originaux, et à les valoriser.* » Il m'a dit que si j'étais prêt à monter cette table ronde, il serait prêt à m'aider et à rallier à ce projet des collègues éminents. Évidemment, c'est une belle idée, mais, pour des raisons d'emploi du temps, elle n'a pas pris corps.

**B. R. :** « *Pour des raisons d'emploi du temps ?* » La raison me rend perplexe. Méfions-nous des doubles discours. March peut dire qu'il recherche ce qui sort du *mainstream*. Mais



connaissez-vous des institutions reconnues qui ont une telle politique en recherche, pour le recrutement de leurs professeurs ?

### **Est-il urgent de ne pas réagir ?**

**Bruce Kogut** (professeur Insead, ancien professeur Wharton School et chercheur visitant au CRG) : *Tout ceci est très français dans le discours, et très brillant. Voici quelques remarques. Je crois tout d'abord qu'il n'y a pas un, mais plusieurs modèles aux États-Unis. Parler du modèle américain me paraît réducteur. Ensuite, concernant HEC, je ne vois pas dans votre discours quel peut être le futur de l'institution. Où se trouve votre valeur ? Votre localisation géographique n'est pas vraiment un atout. Votre marque HEC n'est pas connue aux États-Unis. La Sorbonne me paraît mieux armée : si elle lançait un programme de MBA, elle attirerait de nombreux Américains ! Mais évidemment, il faudrait aussi changer la manière de penser : c'est le futur qui compte, pas le passé. Mais peut-être – et je prends le contre-pied de ce que je viens de dire – pour envisager l'avenir, faut-il ne rien faire ? Aux États-Unis, la Wharton School, une des premières écoles de commerce américaines, a construit un nouveau campus à San Francisco, lieu d'implantation de Stanford et Berkeley. Tout le monde a dit : « ces deux universités doivent réagir ! ». En fait, elles n'ont pas réagi : chacune a gardé ses traditions, Stanford continue de ne pas enseigner aux executives et de privilégier la recherche, ce qui la différencie de Wharton, et elle a réussi à garder sa spécificité. Peut-être pour HEC est-il urgent de ne pas réagir ?*

**B. R.** : Chaque école a ses différences, mais les règles du jeu sont communes. L'Insead, pendant des années, a refusé de créer un *Executive MBA*. Aujourd'hui, face à la concurrence, elle admet que cette stratégie n'est pas tenable : elle est revenue sur sa position. Et si vous me permettez de vous taquiner, à mon tour, je voudrais formuler plusieurs remarques : d'abord, je suis content d'apprendre que Wharton ne privilégie pas la recherche. Cherchez-vous à me rassurer ou à orienter le concurrent que je suis dans une mauvaise direction ? Quand la recherche dans les institutions françaises sera au niveau de celle de Wharton, notamment en finance, nous pourrons reconsidérer ce débat. Ensuite, je pensais justement vous avoir montré que ma préoccupation n'était pas de nous crispier sur nos traditions mais au contraire de nous ouvrir à l'international. Quant à votre suggestion de ne pas réagir, permettez-moi d'y voir un piège : si les Américains reconnaissent les grandes écoles pour leur tradition, ça se saurait depuis longtemps !

### **Un MIT sur le plateau de Saclay ?**

**Int.** : *La taille des universités américaines dépasse de beaucoup celle des écoles de commerce françaises. N'existe-t-il pas un problème de masse critique, qui empêche nos écoles de se faire connaître au niveau international ou d'attirer les prix Nobel ?*

**B. R.** : Qu'entendez-vous par taille critique ? S'il s'agit d'un problème de financement, HEC est évidemment très en dessous de la taille critique. Et cela s'aggrave : les systèmes d'accréditation, qui imposent des professeurs-chercheurs permanents, renforcent ces problèmes financiers. Mais la taille critique évoque également la question des disciplines périphériques. Aux États-Unis, les étudiants des *business schools* peuvent suivre des cours de droit, de psychologie ou de statistiques dans les autres départements de l'université. En France, pour assurer l'enseignement de ces disciplines périphériques, nous devons embaucher des professeurs de statistiques, de droit, etc., qui se retrouvent isolés par rapport aux grands départements de droit ou de statistiques des universités et de leurs laboratoires de recherche.

**Int.** : *Ce débat est typiquement français. La question ne porte-t-elle pas tout simplement sur le plateau de Saclay ? Pourquoi ces esprits brillants ne se réunissent-ils pas dans une entité commune ? On aurait alors une institution de taille comparable à des grandes universités américaines, qui ferait briller cet esprit français dont vous parlez. Qu'est-ce qui empêche cette union ?*

**B. R. :** Vous avez raison. Nous aurions tous intérêt à avoir une institution de type MIT. Nous avons sur un même plateau plusieurs univers très différents, Polytechnique, Orsay, HEC, et je ne peux pas tous les citer. Cela nous donnerait une visibilité à l'international. C'est là qu'il y a le vrai problème : avoir une visibilité critique. Mais la solution ne peut venir que d'en haut. Si je peux, je profite de cette tribune pour sensibiliser les plus hautes autorités françaises : ce serait un mouvement stratégique déterminant dans la concurrence internationale !

**Int. :** *Je vois dans ce débat une confusion entre savoir, savoir-faire et savoir-vivre. Les plus brillants hommes d'affaires n'ont souvent rien appris à l'école : ils s'entourent de collaborateurs très éduqués. Évidemment, il y a des basiques : le droit, la comptabilité, etc. Mais ce n'est pas très compliqué ! Le plus important est d'instaurer des relations de confiance pérennes entre les gens. Il est vrai que les élites françaises ne sont pas connues des Américains. Mais, en France, elles sont sacralisées. Finalement, votre cible serait l'étranger dont l'un des parents est français. Lui, au moins, sait ce que signifie "élite à la française" !*

### **L'international : une question d'image**

**Int. :** *La réflexion à la française, ou la pensée de terroir comme Michel Berry l'évoquait, possède aussi ses codes et ses exclusions. Il est arrivé à certains de mes écrits de se voir refusés par des revues académiques françaises sous prétexte qu'ils ne suivaient pas d'assez près la ligne de la revue. Nos terroirs existent, mais de manière cloisonnée, exclusive. Cet éclatement explique la faiblesse de l'influence française. D'autre part, je m'interroge sur votre remarque concernant les entreprises qui feraient pression pour qu'HEC s'internationalise. Je crois que cette pression est très superficielle. Les entreprises réagissent à partir des classements, mais quand on propose un vrai contenu innovant, on note un certain intérêt.*

**B. R. :** Notre activité peut être qualifiée de *brand business* : seule la réputation importe en fin de compte. La notoriété et la réputation sont les critères sur lesquels se fondent les candidats aux MBA, les entreprises clientes en *Executive Education* et les jeunes docteurs candidats à un poste de professeur. Vous voyez bien qu'on est alors dans une spirale que chacun veut vertueuse, car si on recrute les meilleurs, la notoriété sera encore meilleure. L'innovation est importante, mais elle dépend beaucoup des professeurs ! La boucle est bouclée.

**Int. :** *Pour avoir côtoyé les auditeurs des systèmes d'accréditation EQUIS ou autres, je peux affirmer qu'il règne une grande confusion autour de la définition d'international. Quelle surprise d'apprendre par exemple que des publications dans de bonnes revues portugaises ne sont pas qualifiées d'internationales ! Seules sont prises en compte les revues nord-américaines. Même les bonnes revues anglaises sont jugées très moyennes. Quelle surprise également de constater que dans un programme master, qui compte de nombreux étudiants du Maghreb, de l'Europe de l'Est, et d'Asie, seuls ont été retenus comme étrangers les Indonésiens ! Pourtant, EQUIS, organisme européen d'accréditation, est censé défendre un point de vue européen. Cela rejoint votre discours concernant la subjectivité des critères d'accréditation.*

**B. R. :** Concernant EQUIS, les premiers à avoir défini les règles du jeu sont les grandes *business schools* européennes – Insead, LBS, IMD. Les critères sont le reflet de ceux qui les créent. Mais votre remarque accrédite – si je puis dire – mon argumentation.

**Int. :** *On ne parle jamais du management allemand. Comment réagit-il à l'américanisation des formations ?*

**B. R. :** Le patronat allemand lance en ce moment une *business school* à Berlin ! Le *dean* est américain !

**Int. :** *Il me semble aberrant de voir des écoles de commerce françaises proposer leurs cours en anglais. Et la défense de la francophonie ?*

**B. R. :** Je crois que la bataille face à l'anglais comme langue de communication est perdue. Dire que le français est une langue internationale comme l'anglais prête à sourire aujourd'hui. Le combat est ailleurs : le français n'est plus une langue de communication internationale, mais c'est la langue d'une certaine culture. C'est en ce sens que nous devons la défendre. Et les Français ont un atout s'ils parlent l'anglais : ils parlent *aussi* le français.

Présentation de l'orateur :

Bernard Ramanantsoa : professeur de stratégie à HEC depuis plusieurs années, il est aujourd'hui directeur général du Groupe HEC ; il est par ailleurs vice-président de l'European Foundation for Management Development, qui réunit toutes les business schools européennes.

Michel Berry : ingénieur général des Mines, directeur de recherche au CNRS ; directeur du CRG (Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique) de 1974 à 1991 ; il est responsable de la série *Gérer & Comprendre des Annales des Mines* et fondateur de l'École de Paris du management.

Diffusion juin 2003