

# La Jaune et la Rouge

*Il y a cinquante ans, notre revue préparait l'internationalisation de l'École (n° 92, mars 1956), en décrivant à nos camarades l'organisation et le fonctionnement de la Harvard business school. Rappelons que notre camarade Janssen, auteur de l'article ci-dessous, a été le créateur, puis le président de l'INSEAD.*

## La Harvard business school

par C. JANSSEN (promotion 50)

*L'objectif de l'École est de fournir à des hommes l'occasion de se développer en vue d'être prêts à assumer des responsabilités dans les affaires privées et dans les affaires gouvernementales.*

**C**EST par ces mots que commence la notice d'information de la **Harvard business school** (1). Ces responsabilités sont illustrées par les situations prépondérantes occupées par un grand nombre des 14.000 anciens élèves de cette école fondée en 1908 : 600 sont présidents ou directeurs généraux de sociétés, 1.000 vice-présidents ou directeurs généraux adjoints. On trouve parmi eux le président de la Bourse de New-York, de nombreux secrétaires d'État et plusieurs officiers supérieurs des forces armées américaines. Jusqu'à présent, neuf polytechniciens ont suivi ses cours depuis la guerre (2) et il est devenu habituel que chaque promotion de la **Harvard business school** comprenne au moins un ancien X.

Il a donc semblé intéressant de décrire la méthode originale de cette école, considérée à juste titre comme la mère de la plupart des **Business schools** créées dans le monde au cours des dernières décades. En particulier, notre Centre de perfectionnement aux affaires (C.P.A.) a été inspiré des méthodes qui avaient été inaugurées à Harvard, notamment de la « méthode des cas ».

### LA METHODE DES "CAS"

Cette méthode est trop connue maintenant pour qu'il soit nécessaire de la décrire en détail. La **Harvard business school** n'offre pratiquement pas de cours professés. Il n'y a pas de manuels, l'étudiant n'apprend pas, mais découvre lui-même par le jeu de la libre discussion les principes qui le guideront plus tard. Aussi éloignée que possible de la solution de la « tête bien pleine », l'École entend développer chez l'étudiant la faculté d'analyser les situations créées dans la vie des affaires, de reconnaître et de localiser les problèmes, de rechercher les faits importants, d'exercer son imagination à développer diverses possibilités d'action et d'arriver à des décisions raisonnées sous la pression du temps et des événements. Toute analyse doit obligatoirement conduire l'étudiant à « agir », à recommander un programme d'action qui tienne compte des conditions particulières de l'entreprise, en particulier des implications que ses recommandations peuvent avoir sur les hommes qui forment cette entreprise.

Pour préparer ses étudiants à cette vie active, la **Business school** leur propose plus de mille « cas » dans l'ensemble de ses deux années. Ces cas, tous issus de la réalité des affaires et constamment renouvelés par un groupe spécialisé, sont de deux sortes : les uns, après une brève description des activités de la société, mettent l'accent sur des problèmes particuliers (ventes, finances, comptabilité, etc.) ; les autres — les plus importants — sont des opuscles, souvent très longs, qui décrivent tous les aspects de la société en détail, y compris les questions personnelles qui peuvent affecter certains de ses dirigeants. Il appartient à l'étudiant de dégager de cet ensemble complexe les faits importants, de découvrir les problèmes, immédiats ou à long terme, et de proposer des solutions pratiques.

Outre les techniques des affaires que l'étudiant apprend par l'expérience des cas (comptabilité, analyse financière, techniques de vente, etc.), expérience qui cherche à être aussi voisine que possible de l'expérience tout court, l'étudiant y prend l'habitude continue de considérer toujours l'interaction de toutes les phases de l'activité d'une société. La **Business school** contribue grandement à atténuer chez un homme dont les études antérieures ont fait un ingénieur, la croyance que les problèmes de production sont les seuls qui importent : ventes, production, finance, contrôle, problème de personnel, sont également importants et il est indispensable que le chef d'entreprise en soit le plus convaincu.

### SELECTION

Les étudiants doivent avoir suivi préalablement les cours d'un « collège », donc être âgés d'au moins 21 ou 22 ans. En fait, l'âge moyen est d'environ 26 ans, certains étudiants ont plus de 40 ans et près de la moitié des 600 étudiants admis chaque année a quelques années d'expérience. Ces 600 étudiants sont sélectionnés parmi plus de 2.500 candidats ; aucun genre d'études particulier n'est exigé, pourvu que le candidat ait manifesté ses qualités dans les études et les activités qu'il avait entreprises. En fait, la politique de l'École a toujours été de maintenir une proportion équitable entre les scientifiques et les littéraires, comme entre les américains des 48 états et les étrangers. On rencontre donc à la **Business school** des hommes de toutes formations et de toutes origines. Les capitaux de l'école lui permettent de consentir des prêts profusément à tous les étudiants qui les sollicitent,

et bien qu'en dépit du coût élevé des études, les possibilités financières des candidats n'interviennent pas dans la sélection. La sélection se poursuit à l'intérieur de l'école, puisque 10 à 15 % des étudiants sont éliminés après la 1<sup>re</sup> année, par un système assez voisin de celui de la « sêche ».

## LE TRAVAIL A L'ECOLE

De l'aveu unanime de tous les anciens élèves de la **Harvard business school**, le travail y est considérable : une comparaison entre son régime et celui de mathématiques spéciales, quant à la masse de travail à fournir, est très acceptable. Pendant la 1<sup>re</sup> année, outre les trois cas quotidiens répartis entre les six cours obligatoires (production, ventes, contrôle, finances, relations humaines, économie générale, l'analyse écrite d'un cas est imposée chaque semaine. De plus, un examen a lieu presque tous les samedis, consistant lui aussi en l'analyse d'un cas, généralement en un temps record.

Les cas quotidiens sont préparés individuellement, puis discutés en petits groupes, avant d'être discutés pendant 80 minutes en classes d'une centaine d'étudiants. Il paraît souvent curieux qu'une discussion vivante et ardue puisse exister entre cent personnes, et pourtant ce nombre a été déterminé comme le plus favorable à la suite de nombreux essais. Ce n'est d'ailleurs pas un des moindres enseignements de la méthode que celui de « savoir écouter », et il est assez remarquable que, dès les premières semaines, et en dépit du grand nombre de participants, la discussion soit aussi parfaitement ordonnée.

En 2<sup>e</sup> année, les étudiants sont libres de choisir leurs cours dans une certaine mesure et peuvent par suite se spécialiser en ventes (ventes au détail, direction commerciale, publicité, analyse de marchés), en finance (direction financière, investissements, techniques bancaires), en production (direction d'usine, approvisionnement), en contrôle et comptabilité (comptabilité industrielle surtout, contrôles statistiques). Il existe en plus un cours obligatoire de direction générale, des cours d'économie politique, de commerce international, et bien d'autres encore. La méthode reste toujours celle des cas, mais une grande partie du travail se trouve portée sur 4 ou 5 longs rapports sur des sujets librement choisis. Dans le cours de « Manufacturing » par exemple, professé par un français, le professeur Georges Deriot, les étudiants se groupent par équipes de 6 à 9 ; le travail consiste en l'étude aussi complète que possible de deux sociétés de la région bostonienne que les divers groupes auront trouvées eux-mêmes et en la rédaction d'un rapport où sont résumées les observations et les recommandations des étudiants à la direction de la société. De plus chaque groupe rédige un rapport aussi complet que possible sur un sujet d'actualité de la vie industrielle ou économique (recherche opérationnelle, pétrochimie, énergie solaire, automation, etc...). Un certain nombre de ces études est publié chaque année et obtient une assez large diffusion.

Les professeurs sont en général à la fois des hommes d'affaires et des pédagogues, et il est assez courant de voir l'un d'entre eux quitter l'école pour diriger une société pendant plusieurs années, puis revenir diriger un cours à **Harvard**. Cette interpénétration du monde des affaires et de l'université n'est pas un facteur négligeable de la vitalité du corps enseignant.

## LA VIE A L'ECOLE

Pratiquement tous les étudiants non mariés habitent à l'école même dans des « halls » confortables mais collectifs, et quoique le régime soit libre, l'abondance de travail finit par imposer un internat assez rigoureux. La vie sociale à l'école est assez active et de nombreuses réunions permettent aux étudiants de se connaître et de former les liens d'amitié qui sont l'une des acquisitions les plus précieuses du séjour à **Harvard**.

Il y a sur le campus une bibliothèque de 100.000 volumes consacrée aux affaires, et une autre plus petite, mais fort accueillante où l'on trouve des lectures plus générales. Les possibilités de faire du sport sont nombreuses, mais les étudiants n'ont pas beaucoup de temps à y consacrer.

Les vacances sont généralement mises à profit par les étudiants pour travailler, soit pour accroître leurs ressources financières, soit pour acquérir de l'expérience. La notion de « stage » n'existant d'ailleurs pas aux Etats-Unis, tout le monde, en fait, a un « job » rémunéré et donnant lieu à un travail précis.

## LES COURS ACCELERES

Outre le programme normal décrit ci-dessus et qui, après deux années passées à l'école, conduit à l'obtention du « Master's degree of business administration », deux autres programmes sont destinés uniquement aux hommes qui sont déjà dans les affaires :

— le « **Middle management program** » qui dure 18 mois et est équivalent au programme normal de deux ans ; il commence en février ou lieu de septembre et rattrape l'autre en supprimant les vacances ; il comprend une centaine d'étudiants par an, pour la plupart envoyés aux frais de sociétés ;

— l'« **Advanced management program** » est offert deux fois par an et dure 13 semaines ; il est réservé aux hommes qui ont atteint des postes de direction et sont présentés par leurs sociétés. Chaque session comprend 150 hommes d'affaires, également sélectionnés de manière à former un groupe aussi divers que possible. Il y a eu des « étudiants » français dans la plupart des récentes sessions.

## LE PLACEMENT ET L'ASSOCIATION DES ANCIENS ELEVES

Il existe à la **Business school** un bureau de placement qui reçoit chaque année de très nombreuses offres de la plupart des grandes sociétés américaines. Un bureau similaire s'occupe des anciens élèves tout au long de leur carrière.

D'une manière générale l'association des anciens élèves est très active et il est courant de voir d'anciens élèves traverser les U.S.A. pour assister à ce qui peut être comparé à un « magnan de promo ». Des clubs existent dans toutes les villes des Etats-Unis et dans la plupart des grandes capitales.

La « **Harvard business school** », revue bimestrielle, est largement diffusée dans les milieux industriels américains et ses articles font autorité en matière de technique et de philosophie des affaires.

## CONCLUSION

Le but de cet article est double. D'une part, faire mieux connaître cette école qui tient dans l'économie américaine une place qui, si elle n'est pas exactement comparable à celle de l'X dans l'économie française, n'en présente pas moins de nombreux points de similitude avec elle. D'autre part, mettre l'accent sur le besoin urgent que nous avons en France d'une école de ce type. Contrairement à ce qu'on croit encore trop souvent ici, l'administration des affaires n'est pas une chose qui s'apprend toute seule. De nombreux étudiants de la **Harvard business school** détiennent des doctorats ou ont fait des études scientifiques aussi poussées que celles de l'X. Et pourtant ils s'astreignent à passer deux ans pour apprendre à diriger les hommes et à coordonner les diverses phases de l'activité d'une affaire. Certes, il n'est pas besoin de sortir de la **Business school** pour être un grand industriel et un organisateur remarquable, mais à une époque où les affaires industrielles deviennent de plus en plus complexes, il est fort utile d'avoir une « culture des affaires » si l'on veut pouvoir diriger. Le succès du C.P.A. de la Chambre de commerce de Paris montre combien ce besoin est ressenti. Mais le C.P.A. donne des cours du soir, il n'est pas comparable, sous la méthode, à ce qu'est la **Harvard business school** où l'on passe deux ans à plein temps. Des **Business schools** se créent dans d'autres pays européens ou en France à l'échelon local (industrie textile du Nord). Les étudiants français qui sortent de nos grandes écoles scientifiques, devront-ils continuer à aller aux Etats-Unis pour se préparer, autrement que par une lente expérience sur le tas, à la vie de l'industrie et à l'administration des affaires ?

(1) Son nom exact est "Harvard university graduate school of business administration". Elle fait partie de l'université de Harvard, située à Cambridge et à Boston dans le Massachusetts.

(2) Un ancien élève de chacune des promotions 42, 45 et 49, deux de la promotion 47, quatre de la promotion 1950.