



La formation des dirigeants d'entreprise en question

Marie-Emmanuelle Chessel

► To cite this version:

Marie-Emmanuelle Chessel. La formation des dirigeants d'entreprise en question : La diffusion de la méthode des cas américaine en France (Lille, années 1950). *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, 2020, 2020/4 (67-4), pp.31-62. 10.3917/rhmc.674.0033 . hal-03048974

HAL Id: hal-03048974

<https://sciencespo.hal.science/hal-03048974>

Submitted on 4 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

LA FORMATION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE EN QUESTION : LA DIFFUSION DE LA « MÉTHODE DES CAS » AMÉRICAINE (LILLE, ANNÉES 1950)

[Marie-Emmanuelle Chessel](#)

Belin | « [Revue d'histoire moderne & contemporaine](#) »

2020/4 n° 67-4 | pages 31 à 62

ISSN 0048-8003

ISBN 9782410017298

DOI 10.3917/rhmc.674.0033

Article disponible en ligne à l'adresse :

[https://www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-
contemporaine-2020-4-page-31.htm](https://www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2020-4-page-31.htm)

Distribution électronique Cairn.info pour Belin.

© Belin. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La formation des dirigeants d'entreprise en question : la diffusion de la « méthode des cas » américaine (Lille, années 1950)

Marie-Emmanuelle CHESSEL

La méthode des cas est aujourd'hui l'une des méthodes les plus connues pour enseigner les sciences de gestion dans les écoles de commerce et les universités¹. Elle consiste à faire réfléchir les étudiants ou les stagiaires à partir de « cas d'études », qu'ils et elles étudient d'abord en petits groupes, avant de les discuter avec leur enseignant ou enseignante dans une salle de classe. Par cette méthode, les futurs dirigeants, hommes ou femmes, doivent apprendre à analyser et formuler un plan d'action, prendre des risques dans leur analyse et leurs propositions, confronter leurs points de vue à ceux des autres, réévaluer éventuellement leurs propositions et finalement savoir prendre une décision. Cette méthode est parfois critiquée, notamment parce qu'elle est coûteuse en personnel et en temps de travail des enseignants et élèves, et qu'elle ne permet pas d'intégrer l'essor des méthodes quantitatives et de l'informatique. Elle a pourtant eu historiquement plus de succès que d'autres méthodes pédagogiques².

Cette méthode a été promue à l'université Harvard, à Cambridge (Mass.), d'abord à la faculté de médecine et de droit, avant d'être appliquée à la Harvard Business School (HBS). Cette diffusion, du droit aux affaires, a été progressive à partir de 1912 et de manière plus systématique dans les

1. Pour leur aide lors de la préparation de cet article et/ou leurs relectures de versions précédentes, je remercie tout particulièrement Patrick Fridenson, mais aussi Kenneth Bertrams, Sylvain Brunier, Patrick Castel, Herrick Chapman, Alain Chatriot, Thomas David, Jean-Claude Dumas, Odile Gaultier-Voituriez et Geoffrey Jones, les membres de l'axe « Gouvernance et organisations économiques » du Centre de sociologie des organisations, et les relecteurs du comité de rédaction de la *RHMC*. Merci enfin à Linda Vendeville, au service du patrimoine et des archives de l'Institut catholique de Lille et à Frédéric Vienne aux archives diocésaines de Lille.

2. Christin Victoria BRUTSCHE, « The influence of the Harvard Business School through the case method », Independent Project, MBA (dir. Geoffrey Jones), Harvard Business School, 2018. Voir aussi Michel ANTEBY, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, 2015 ; Gilles GAREL, Éric GODELIER (éd.), *Enseigner le management. Méthodes, institutions, mondialisation*, Paris, Hermès, 2004 (en particulier l'article critique de Claude RIVELINE, « Pourquoi je n'utilise pas la méthode des cas, ou le mythe du récit objectif », p. 36-45).

années 1920. En 1924 la majorité des enseignements de la HBS étaient proposés via la méthode des cas, et on peut alors recenser autour de 800 cas³. En 1954, plusieurs enseignants de la HBS font la promotion de cette méthode qui est devenue centrale au sein de cette école⁴.

Mais comment a été diffusée cette méthode en France dans le monde des affaires ? Le premier moment connu se situe dans l'entre-deux-guerres. La méthode a été appliquée au Centre de Préparation aux Affaires, école de formation continue des dirigeants, ouverte en 1930 sur le modèle de la HBS par la Chambre de commerce de Paris. Des cas ont alors été importés des États-Unis et d'autres ont été créés sur place⁵. On ne connaît pas très bien la suite de l'histoire. On sait que la HBS et la fondation Ford ont contribué à cette diffusion de la méthode en Europe, qu'on retrouve à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) à partir de 1957 puis à partir des années 1960 dans les écoles de commerce et les universités qui enseignent les sciences de gestion⁶.

Nous allons étudier un chaînon manquant de l'histoire française, au début des années 1950, dans le cadre d'une institution de formation continue des patrons du nord de la France appelée École d'administration des affaires de Lille. Cette école, distincte de l'EDHEC (École des hautes études commerciales du Nord), a été créée en 1953 au sein de l'Institut catholique (la « catho » de Lille)⁷. Elle fonctionne sous son égide jusqu'en 1968, date à laquelle elle passe sous le contrôle de la Chambre de commerce. Cet article a pour objectif de mettre en évidence un moment – les années 1950 et 1960 – et un espace – le nord de la France – où la méthode des cas se diffuse. Il s'agit de comprendre pourquoi et comment se fait ce transfert, en insistant sur le rôle des

3. C. V. BRUTSCHE, «The Influence of the Harvard Business School», *MBA cit.*; Evelyne PAYEN-VARIÉRAS, «Sciences économiques et cultures de gestion dans la période progressiste : l'administration des affaires à la Harvard Business School, 1908-1917», *Revue française d'études américaines*, 122, 2009, p. 27-43.

4. Malcolm P. MCNAIR, Anita C. HERSUM (éd.), *The Case Method at the Harvard Business School*, New York, McGraw-Hill, 1954.

5. Patrick FRIDENSON, Lucie PAQUY, «Du haut enseignement commercial à l'enseignement supérieur de gestion (XIX^e-XX^e siècles)», in Paul LENORMAND (éd.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003)*, t. II, *Études thématiques*, Genève, Droz, 2008, p. 199-257; Giuliana GEMELLI, «Per una storia delle business schools in Europa. Le origini dell'INSEAD», *Annali di Storia dell'impresa*, 9, 1993, p. 339-404; Odile VAN HOECKE, «Une histoire du CPA», mémoire de maîtrise d'histoire, Université Charles de Gaulle-Lille 3, 1990. Sur les liens entre le CPA et la Suisse romande : M. LEIMGRUBER, *Taylorisme et management en Suisse romande (1917-1950)*, Lausanne, Antipodes, 2001, p. 104-108.

6. Sur le rôle de la HBS dans le développement de la méthode, notamment via son programme ITP (International Teachers Programme) à partir de 1958, voir Ken ROBERTS, «Case development 1945-1960», *Eccho*, 34, 2005, p. 25-26.

7. En 1906, l'École des Hautes Études Industrielles (HEI) de Lille intègre une section commerce et devient l'HEIC (École des Hautes Études Industrielles et Commerciales). En 1921, la section des Hautes Études Commerciales du Nord (ou HEC Nord) est rattachée à la Faculté Libre de Droit. En 1951, à la suite de démêlés judiciaires avec HEC Paris dont le nom était protégé, HEC Nord devient l'EDHEC (École des Hautes Études Commerciales du Nord). Elle est reconnue par l'État depuis 1971 et possède aujourd'hui des campus à Lille, Nice, Paris, Londres et Singapour. www.edhec.edu/fr (consulté le 3 septembre 2019).

acteurs chrétiens. Précisons qu'à cette époque, contrairement à aujourd'hui, les enseignants et étudiants sont dans le monde des affaires tous des hommes (document 1)⁸.

DOCUMENT 1

À l'École d'administration des affaires de Lille



Source: Collection du service du Patrimoine et des Archives de l'Institut catholique de Lille, 15T, extrait de Chefs d'entreprise, n° 5, décembre 1956.

8. Sur la féminisation plus tardive du monde patronal: Marion RABIER, «Entrepreneuses de cause: contribution à une sociologie des engagements des dirigeants économiques en France», thèse de doctorat de sociologie, EHESS, 2013.

Outre qu'elle contribue à l'histoire des sciences sociales⁹, l'analyse de cette « expérience » permet de participer à plusieurs débats importants pour l'histoire économique et sociale de la France contemporaine. Premièrement, cela contribue à l'histoire des milieux patronaux et à celle de la formation permanente. Même si cette histoire a été renouvelée récemment, on connaît encore trop peu les différentes formes de formation permanente des cadres et des dirigeants d'entreprise et le rôle de la demande de la part des patrons. Or cette demande peut prendre différentes formes : l'engagement d'une partie des patrons chrétiens dans des cercles d'étude ou groupes de parole montre une réflexion autour des questions de morale ou d'éthique qui va de pair avec une demande de perfectionnement dans le monde des affaires. Cette dimension religieuse mérite d'être prise en compte pour revisiter l'histoire de la formation permanente. D'autres auteurs, tels André Grelon, ont pu montrer le rôle des patrons chrétiens du Nord dans la genèse d'institutions de formation au XIX^e siècle ; nous aimerions prolonger cela en traitant d'une expérience qui a eu lieu au cœur des Trente Glorieuses¹⁰.

Deuxièmement, l'histoire de l'École d'administration des affaires et de la diffusion de la méthode des cas en son sein permet de participer à un débat historiographique actuel sur l'histoire des entreprises familiales. Celles-ci sont désormais considérées comme moins retardataires qu'il n'y paraît, et au contraire capables d'adaptation. L'exemple analysé dans cet article montre comment un groupe de patrons d'entreprises familiales contribuent à mettre en place une forme originale de formation pour leurs fils – car il n'est à l'époque pas question des filles – afin de pouvoir transmettre et soutenir leurs entreprises dans une période de forte transformation économique et sociale¹¹.

9. Jean-Claude PASSERON, Jacques REVEL (éd.), *Penser par cas*, Paris, Éditions de l'EHESS, 2005.

10. André GRELON, « La naissance des instituts industriels catholiques : le rôle pionnier du nord de la France (1885-1914) », in M.-E. CHESSEL, Bruno DUMONS (éd.), *Catholicisme et modernisation de la société française (1890-1960)*, Lyon, Cahiers du Centre Pierre-Léon, 2, 2003, p. 87-114 ; Jean-Luc MASTIN, « Les écoles régionales du patronat : le cas du Nord », in Jean-Claude DAUMAS, Alain CHATRIOT, Danièle FRABOULET, Patrick FRIDENSON et Hervé JOLY (éd.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2020, p. 803-807. Sur de premiers travaux sur les patrons chrétiens et la formation des chefs d'entreprise en France dans les années 1940-1970 : M.-E. CHESSEL, « Le patronat chrétien et la formation des chefs d'entreprise en France (années 1940-années 1970) », in Jean-Paul BARRIÈRE et alii (éd.), *Les Trames de l'histoire. Entreprises, territoires, consommations, institutions. Mélanges en l'honneur de Jean-Claude Daumas*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2017, p. 129-141, et « En première ligne sur les questions de formation », in M.-E. CHESSEL, Nicolas DE BREMOND D'ARS et A. GRELON, *L'Entreprise et l'Évangile. Une histoire des patrons chrétiens*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018, p. 131-157.

11. Sur l'histoire des entreprises familiales : Andrea COLLI, *Une Histoire des entreprises familiales, 1850-2000*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2016 et J.-C. DAUMAS, « Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010. Recrutement, gouvernance, gestion et performances », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 114, 2012, p. 33-51. Sur le renouvellement de l'histoire des entreprises familiales, voir aussi plusieurs contributions (dont celle de Pierre FRANÇOIS et Claire LEMERCIER, « Entreprises et dirigeants familiaux : Quelles spécificités parmi les plus grandes entreprises françaises cotées ? (années 1950-années 2000) », p. 55-63), in J.-P. BARRIÈRE et alii (éd.), *Les Trames de l'histoire...*, op. cit.

Troisièmement, cet exemple contribue à l'histoire des circulations transatlantiques en mettant l'accent sur le rôle de la Belgique, qui apparaît ici comme une plaque tournante entre Harvard et la France. Dans le cadre d'une historiographie qui revisite les relations transatlantiques, il semble intéressant d'examiner les détours par lesquels une méthode pédagogique inventée à Harvard arrive à l'École d'administration des affaires de Lille, au sein de la «catho» de Lille, avant de circuler dans d'autres écoles¹².

Pour examiner la circulation de la méthode des cas, nous nous demanderons d'abord dans quel contexte se fait la genèse de l'École d'administration des affaires. Quelles sont les conditions favorisant la circulation de la méthode pédagogique? Nous examinerons ensuite les programmes et la pédagogie proprement dite. Enfin, en nous centrant sur un cas, nous verrons le rôle joué par le contexte économique et religieux dans la réussite de l'expérience.

LA CRÉATION DE L'ÉCOLE D'ADMINISTRATION DES AFFAIRES

Plusieurs conditions semblent réunies dans le nord de la France, au début des années 1950, pour favoriser la genèse d'une nouvelle institution de formation des dirigeants d'entreprise et le transfert de la méthode des cas.

Des patrons très organisés

La première condition est l'existence d'un patronat organisé, qui va prendre en charge le financement de la nouvelle école. Il ne s'agit pas ici de grandes entreprises, comme Alcan et Nestlé en Suisse, qui sont à l'origine de l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne, mais d'un ensemble de patrons organisés¹³. En effet les patrons du Nord, pour la plupart d'entre eux catholiques, organisent leur milieu depuis plusieurs générations, soit autour de groupes d'Action catholique, soit autour de groupements patronaux, soit enfin de mouvements patronaux chrétiens (document 2). Ces organisations s'intéressent de près à la question de la formation, y compris celle des patrons eux-mêmes qui se retrouvent entre eux dans des cercles mensuels de pensée, comme le prône le modèle de l'Action catholique spécialisée. À partir des années 1950, une reconfiguration a lieu dans cette nébuleuse d'organisations, dans le cadre d'une reprise en main de l'Action catholique spécialisée par l'Église de France. La Bourgeoisie chrétienne, mouvement d'action catholique bourgeois créé dans le Nord en 1930, doit fusionner avec l'Action catholique des milieux

12. Parmi les travaux récents sur ce sujet, voir par exemple Janick Maria SCHAUFELBUEHL et François VALLOTTON, «Business, anticommunisme et néolibéralisme: réseaux transatlantiques durant la Guerre froide», *Relations internationales*, 180, 2019, p. 3-11; Cyril MICHAUD, «Le collège de la Bonne Route et son cursus académique entre États-Unis, Grande-Bretagne et Suisse (1949-1951)», *Relations internationales*, 180, 2019, p. 27-42.

13. T. DAVID, J. M. SCHAUFELBUEHL, «Transatlantic Influence in the Shaping of Business Education: The Origins of IMD, 1946-1990», *Business History Review*, 89, 2015, p. 75-97.

indépendants (ACI), créée en 1941. Profitant de cette évolution, le Centre français du patronat chrétien (CFPC) prend son élan dans cette région¹⁴.

DOCUMENT 2

*Une nébuleuse d'organisations dans le Nord au milieu du XX^e siècle :
principales associations citées*

MOUVEMENTS CATHOLIQUES

Action catholique des milieux indépendants (ACI), 1941
Bourgeoisie chrétienne du Nord, 1930-1950

ASSOCIATIONS PATRONALES

Centre des jeunes patrons (CJP), 1938 (devient le Centre des jeunes dirigeants en 1969)
Centre d'étude des problèmes industriels (CEPI), 1951
Chambres de commerce
Jeunes chambres économiques
Syndicat patronal textile de Roubaix-Tourcoing, 1942

ASSOCIATIONS PATRONALES CHRÉTIENNES

Association catholique des patrons du Nord (1884-1895)
Centre français du patronat chrétien, 1949 (fait suite à la Confédération française des professions, fondée en 1926)

N.B. : La date indiquée est la date de création et, le cas échéant, la date de disparition de l'organisation

Sources : Marie-Emmanuelle CHESSEL, Nicolas de BREMOND D'ARS et André GRELON, *L'Entreprise et l'Évangile. Une histoire des patrons chrétiens*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018 ; Jacques DUMORTIER, *Une Page d'histoire sociale. Le syndicat patronal textile de Roubaix-Tourcoing de 1942 à 1972*, Lille, 1975 ; André GRELON, «Le patronat chrétien», in Jean-Claude DAUMAS, Alain CHATRIOT et alii (éd.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 1055-1060 ; Florent LEBOT, «La naissance du Centre des jeunes patrons (1938-1944). Entre réaction et relève», *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 114, 2012, p. 99-116 ; Robert TALMY, *L'Association catholique des patrons du Nord, 1884-1895*, Lille, Facultés catholiques, 1962 ; Pierre TRIMOUILLE, «La Bourgeoisie chrétienne du Nord (1930-1950)», *Revue du Nord*, 290-291, 1991, p. 417-427.

La création de l'École d'administration des affaires est quant à elle due à une association de patrons d'industrie créée *ad hoc* : le Centre d'étude des problèmes industriels (CEPI), émanation du Syndicat patronal textile de Roubaix-Tourcoing¹⁵. Cette organisation semble naître de l'initiative de chefs d'entreprise ayant participé à des discussions organisées en novembre 1951. La forme juridique choisie est celle d'une «association professionnelle de la loi de 1884», le commun dénominateur des membres étant «l'exercice de la fonction de chef d'entreprise». Il s'agit donc d'une association rassemblant des individus et non des entreprises, tout comme le Centre des jeunes patrons (lui-même actif en

14. M.-E. CHESSEL, «Un patronat chrétien à la recherche d'une nouvelle identité (années 1950-1960)», in M.-E. CHESSEL, N. de BREMOND D'ARS et A. GRELON, *L'Entreprise et l'Évangile...*, op. cit., p. 69-98. Si ces mouvements sont liés entre eux et avec d'autres mouvements chrétiens et/ou de cadres, et/ou patronaux, ils ne sont pas beaucoup en relation avec les mouvements de jeunesse, comme la Jeunesse Étudiante Chrétienne (JEC).

15. Archives départementales du Nord (désormais ADN), 11W641, «Une journée à l'École d'administration des affaires de Lille», *La vie française*, 29 mars 1957, et brochure CEPI, s.d., p. 7.

matière de formation) ou le Centre français du patronat chrétien au même moment. Cette association a pour but de mettre à disposition des chefs d'entreprise ou futurs dirigeants d'entreprise et de leurs cadres tous les éléments de «documentation, de formation ou de perfectionnement» pour les aider à exercer leurs responsabilités de «dirigeants industriels». Une société immobilière est en outre créée en juillet 1953 pour gérer l'immeuble qui recevra l'École au 109 rue de la Bassée à Lille, dans le quartier de l'Université catholique¹⁶.

Plusieurs hommes représentent ce patronat. Le premier est Philippe Bayart (né en 1915), alors secrétaire général du Syndicat patronal textile de Roubaix-Tourcoing, créé en 1942 et qui s'occupe principalement de questions liées au travail¹⁷. Il y était entré en 1944, au retour des chantiers de jeunesse, en en rapportant lui-même l'idée d'une école de cadres pour les chefs d'entreprise. Il y met en place des cours de formation dès 1946. Il est en outre membre du Centre des jeunes patrons¹⁸. Le deuxième est André Segard (1892-1973), alors impliqué dans la question du perfectionnement des cadres au sein du même syndicat patronal et président du CEPI. Fondateur de plusieurs entreprises à Tourcoing, en Angleterre et en Suisse après avoir été instructeur des troupes américaines pendant la Première Guerre mondiale, celui-ci dirige aussi *La Croix du Nord*, supplément régional du journal *La Croix* de Paris. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages sur les entreprises. L'un et l'autre sont actifs dans la genèse et le fonctionnement de l'école : Philippe Bayart en devient le secrétaire général tandis qu'André Segard en prend la présidence.

Au même moment, à Paris, la plus grande organisation patronale nationale, qui rassemble pour sa part des groupements d'entreprises, le CNPF, s'organise pour créer un Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise, à l'initiative du patron Jacques Warnier. Il s'agit là aussi de contribuer à former des chefs d'entreprise¹⁹.

16. Service du patrimoine et des archives de l'Institut catholique de Lille (désormais SPA-ICL), 15T, Brochure *Centre d'études des problèmes industriels*, s.d., 27 p., p. 10; brochure des anciens, s.d. [1955], p. 38.

17. Il est le fils de Pierre Bayart (1882-1968), professeur d'économie à la Faculté catholique de droit de Lille, lui-même fils de l'industriel Henri Bayart-Dubar (1841-1890), qui présida l'Association catholique des patrons du Nord jusqu'à sa mort. Voir le récit fait par Pierre Bayart sur la genèse de l'École, in Archives de la Compagnie de Jésus, Vanves (désormais ACJ), M1816, Pierre BAYART, «Influence du catholicisme sur l'essor industriel de la région du Nord comparé à l'influence du protestantisme sur l'essor industriel des États-Unis d'Amérique», décembre 1957. Sur l'Association catholique des patrons du Nord: Robert TALMY, *L'Association catholique des patrons du Nord, 1884-1895*, Lille, Facultés catholiques, 1962.

18. Jacques BONTE, *Patrons textiles. Un siècle de conduite des entreprises textiles à Roubaix-Tourcoing, 1900-2000*, Lille, La Voix du Nord, 2002, chap. «Une organisation professionnelle forte, le Syndicat patronal textile». Archives diocésaines de Lille (désormais ADL), archives Verscheure, «Témoignage apporté par Monsieur Louis Mulliez Motte au congrès du CFPC des 1^{er}, 2 et 3 mai 1964». Sur les chantiers de jeunesse: Olivier FARON, *Les Chantiers de jeunesse. Avoir 20 ans sous Pétain*, Paris, Grasset, 2011.

19. Régis BOULAT, «Jacques Warnier, itinéraire d'un patron corporatiste des années 1930-1950», in Olivier DARD (éd.), *Le Siècle du corporatisme. Le corporatisme dans l'aire francophone au XX^e siècle*, Berne, Peter Lang, 2011, p. 94-118; Patrick FRIDENSON, «La formation continue des dirigeants d'entreprise en France depuis 1944», in J.-P. BARRIÈRE et alii (éd.), *Les Trames de l'histoire..., op. cit.*, p. 143-160.

Circulations transatlantiques : un passeur venu de Belgique

La deuxième condition de la création de l'École et du transfert de la méthode est l'existence d'un ou plusieurs « passeurs » qui ont des liens avec les États-Unis et en particulier avec la Harvard Business School, promotrice de la méthode. De manière intéressante, c'est par l'intermédiaire de la Belgique que se fait ici le transfert des États-Unis vers la France.

Le principal passeur s'appelle Stephan Cambien (1925-1988)²⁰. Soutenu par le CEPI, c'est lui qui fonde et dirige l'école après avoir rencontré Pierre Bayard et des patrons du Nord. Né à Courtrai en Belgique d'une famille de financiers, il est docteur en droit et licencié en notariat de l'Université catholique de Louvain. Son père est un industriel dans le textile, secteur qui doit déjà faire face à une crise et une nécessité de modernisation au début des années 1950. Stephan Cambien s'intéresse particulièrement aux méthodes de rationalisation du travail. Dans ce but il effectue un MBA (Master of Business Administration) à Harvard grâce à une aide de la Belgian American Educational Foundation (BAEF) et deux années de bourses Fulbright, programme créé en 1946 (1949-1951). Il y est particulièrement remarqué²¹.

Le lien avec la Harvard Business School passe donc par un ancien élève, mais celui-ci est belge et bénéficie du dynamisme des institutions belges telles que la BAEF, organisme philanthropique indépendant qui prend en charge l'échange d'étudiants, de scientifiques et d'universitaires méritants entre les États-Unis et la Belgique depuis les années 1920²². Son séjour est long puisqu'il dure deux ans, contre plusieurs mois pour les missions de productivité à la même époque²³. Il a pour objectif d'aboutir à la fois à un diplôme et à un emploi dans le monde académique. De retour en Europe il prend la direction d'une entreprise textile de fabrique de soie – la S.A. Zijdemaatschappij, créée en 1947 à Courtrai – puis est embauché à la rentrée 1952 par la faculté de droit de l'Institut catholique de Lille pour diriger l'École d'administration des affaires.

Bien entendu, l'intérêt pour les États-Unis est alors partagé par des patrons du Nord, ce qui favorise le transfert. La conférence déjà évoquée à Lille en

20. Kenneth BERTRAMS, *Universités et entreprises. Milieux académiques et industriels en Belgique, 1880-1970*, Bruxelles, Éditions Le Cri, 2006, p. 334-336 et 426; Patrick FRIDENSON, « Les trois âges de l'entreprise vus par André Courtaigne (1965) », *Entreprises et histoire*, 55, 2009, p. 124-133. Voir aussi des éléments dans SPA-ICL, 15T, Brochure des anciens, [1955], p. 11.

21. Archives de la Belgian American Educational Foundation, Stephan Cambien, Lettre de motivation auprès de la Belgian American Educational Foundation, 13 décembre 1948 et Courrier de John B. Fox, assistant dean, Harvard Business School, à E. Clark Stillman, 26 février 1951. Merci à Kenneth Bertrams pour nous avoir transmis copie de ces documents.

22. K. BERTRAMS, « De l'action humanitaire à la recherche scientifique : Belgique, 1914-1930 », in Ludovis TOURNÈS (éd.), *L'Argent de l'influence*, Paris, Autrement, 2010, p. 45-63.

23. Sur les missions de productivité : R. BOULAT, *Jean Fourastié, un expert en productivité. La modernisation de la France (années trente-années cinquante)*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008; Vincent GUIGUENO, « L'éclipse de l'atelier. Les missions françaises de productivité aux États-Unis », mémoire de DEA, École nationale des ponts et chaussées, 1994 et Richard KUISEL, *Le Miroir américain. 50 ans de regard sur l'Amérique*, Paris, J.-C. Lattès, 1996.

novembre 1951 est organisée avec «un groupe de chefs d'entreprise américains» qui ne sont malheureusement pas cités. Plus d'une centaine de chefs d'entreprise participent alors à ces «échanges d'expériences» organisés par le CNOF (Comité national de l'organisation française) créé en 1925²⁴.

Les liens de l'école avec les États-Unis se maintiennent dans les années 1950, en particulier grâce à l'activisme de Stephan Cambien. Le 29 juin 1954, soit à la fin de la première année de fonctionnement de l'école, l'Américain d'origine française Georges Doriot (1899-1987) est invité à donner une conférence. Professeur à la HBS (après y avoir passé un MBA en 1921), il a lui-même contribué à la création du Centre de préparation aux affaires, et donc à la diffusion de la méthode des cas en France, dans les années 1930. La réunion organisée propose aussi un bilan des résultats obtenus par l'école lors de la première année. D'autres visites ont lieu dans les années suivantes, comme celle du doyen de la HBS, Donald K. David²⁵.

Par ailleurs, en complément du CEPI, Stephan Cambien sollicite très tôt des financements américains, en utilisant ses liens avec la HBS²⁶. C'est la Fondation Ford qui contribue en effet à financer l'école, comme elle le fait aussi pour d'autres institutions en Europe et pour des organismes publics en France²⁷. En mai 1955, elle crédite l'école de 50 000 dollars pour trois ans, afin d'étendre et d'améliorer l'enseignement. La subvention est accordée à l'Institut catholique de Lille²⁸.

Il est intéressant de noter que le cadre académique choisi pour insérer l'école n'est pas celui d'une institution purement privée ou bien d'une école dépendant d'une chambre de commerce. Dans le panorama de l'enseignement des affaires français du début des années 1950 – on ne parle pas encore des «sciences de gestion» – le monde universitaire est pourtant encore minoritaire, notamment face aux écoles de commerce. Il est donc intéressant de voir que

24. Sur le CNOF: Odile HENRY, *Les Guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant, 1900-1944*, Paris, CNRS Éditions, 2012. Sur cette conférence: SPA-ICL, 15T, brochure du Centre d'études des problèmes industriels, s.d., p. 10.

25. SPA-ICL, invitation pour la réunion du 29 juin [1954]. Sur Georges Doriot, voir Spencer E. ANTE, *Creative Capital. Georges Doriot and the Birth of Venture Capital*, Boston, Harvard Business Press, 2008; Martin GIRAudeau, «Processing the Future: Venture Project Evaluation at American Research and Development Corporation (1946-1973)», in Richard BRONK, Jens BECKERT (éd.), *Uncertain Futures. Imaginaries, Narratives and Calculation in the Economy*, Oxford, Oxford University Press, 2018, p. 259-277; Udayan GUPTA (éd.), *The First Venture Capitalist. Georges Doriot on Leadership, Capital & Business Organization*, Calgary, Udayan Gupta and Bayeux Arts, 2004. Les archives de Georges Doriot sont consultables à la Baker Library à la Harvard Business School. Voir www.library.hbs.edu (consulté le 24 septembre 2019).

26. SPA-ICL, 15T, courrier de Stephan Cambien au recteur, 1^{er} décembre 1954.

27. Giuliana GEMELLI (éd.), *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s). Cross-Fertilization of Learning in Social Science and Management*, Bruxelles, Interuniversity Press, 1998; Brigitte MAZON, *Aux Origines de l'École des hautes études en sciences sociales: le rôle du mécénat américain 1920-1960*, Paris, Cerf, 1988; L. TOURNÈS, *Sciences de l'homme et politique: les fondations philanthropiques américaines en France au XX^e siècle*, Paris, Classiques Garnier, 2011.

28. SPA-ICL, 15 T, courrier de Joseph M. McDaniel, secrétaire de la fondation Ford à Mgr Glorieux, recteur de l'Institut catholique de Lille, 24 mai 1955; «Some documents prepared for the convenience of Dean Donald K. David of the Harvard Business School», septembre 1954.

ce qui est choisi par Stephan Cambien est le cadre universitaire... comme aux États-Unis ou en Belgique.

En effet, le cadre de référence du fondateur de l'école est celui des liens entre l'université et le monde des affaires. C'est bien sûr le cas à la Harvard Business School, une école de formation aux affaires qui a pris place au cœur d'une université américaine, mais c'est aussi le cas en Belgique, où la réflexion pour une transformation des modes de formation au management prend place au sein d'une Fondation Université-Industrie²⁹. En France, un peu plus tard, lorsqu'une fondation est créée sur le modèle de cette fondation belge, elle donne beaucoup plus de place aux chambres de commerce et aux écoles de commerce³⁰.

LA DIFFUSION DE LA MÉTHODE DES CAS : HISTOIRE D'UNE HYBRIDATION

La pédagogie mise en place à l'École d'administration des affaires s'inspire clairement de la méthode utilisée à la HBS mais elle doit très vite s'adapter aux conditions locales.

Une forte demande locale

La première condition locale est la forte demande dès l'ouverture de l'école. En 1955, Stephan Cambien détaille les « pressions » auxquelles l'école est soumise : pressions pour augmenter le nombre des étudiants, passés rapidement de 50 à 60, pression de patrons pour faire admettre des éléments plus jeunes ou plus âgés, pressions sur les membres du corps professoral pour faire des conférences et autres activités, et pressions pour monter des programmes de formation dans les entreprises³¹. Cela signifie que Stephan Cambien est amené à devoir transformer le modèle de la HBS : l'école « [doit] face aux désirs, aux besoins et aux conditions particulières des entreprises du nord de la France ». L'adaptation est rendue encore plus nécessaire par les problèmes spécifiques liés à l'industrie du nord de la France au milieu des années 1950³².

Cette forte demande provient des dirigeants d'entreprises privées, même si l'école est ouverte aux cadres du secteur public. Le préfet du Nord reçoit des informations de la part du CEPI et de l'école. L'idée est de l'inciter à faire venir ses collaborateurs pour suivre le cycle de l'École d'administration des affaires, afin de « multiplier les contacts entre les milieux industriels et la

29. K. BERTRAMS, *Universités et entreprises*, op. cit.

30. Il s'agit de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), créée par la loi du 3 décembre 1966 en partie sur le modèle de la Fondation Université-Industrie belge. Cf. M.-E. CHESSEL, Fabienne PAVIS, *Le Technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 2001 et Bernard PRAS, *La FNEGE : 50 ans d'agilité pour l'enseignement de la gestion des entreprises*, Paris, Vuibert, 2018.

31. SPA-ICL, 15T, Stephan CAMBIEN, in École d'administration des affaires, *Rapport annuel*, 1954-1955 [18 juin 1955], p. 3-20, ici p. 11. La première promotion compte 52 étudiants et la deuxième 61.

32. SPA-ICL, 15T, conférence du général de la Chapelle, document dactylographié, [1959], p. 1.

fonction publique». Cela ne semble pas avoir beaucoup d'effets³³. Pourtant l'idée que l'on puisse former des «décideurs publics» de la même manière que les dirigeants d'entreprises est défendue ailleurs. À Harvard par exemple, dans les années 1960, le modèle de la HBS est repris à la John F. Kennedy School of Government pour former les décideurs politiques³⁴. Plus tard, en Suisse, l'idée de former les décideurs publics sur le même modèle que les managers est aussi mise en œuvre. En 1981, une Fondation pour un Institut de hautes études en administration publique est formée par Enrico Bignami, ancien administrateur délégué de Nestlé et créateur de l'IMEDE (Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise), devenu depuis l'IMD (International Institute for Management Development), à Lausanne-Ouchy³⁵.

Face à cette demande, l'école ne se limite pas à copier l'offre proposée par la HBS dans le cadre de son MBA. Certes, le premier programme de l'école est destiné à de jeunes cadres et dirigeants d'entreprise ayant entre 5 à 10 ans d'entreprise, ce qui correspond au public type des candidats à un MBA à la HBS. L'école crée pour eux le programme intitulé «Direction des entreprises», qui a pour objectif de leur «ouvrir des horizons de plus en plus larges sur les problèmes de la vie des affaires». Selon ce programme, les élèves sont amenés à «dominer leur propre spécialité» pour acquérir des différentes fonctions de l'entreprise une vue «plus synthétique et plus équilibrée».

La première année, ce programme est divisé en cinq : production industrielle, distribution et exportation, financement de l'entreprise et questions fiscales, contrôle de la marche de l'entreprise par les chiffres et statistiques, climat humain de l'entreprise et relation avec le milieu environnant. Cette division est dite «empirique»³⁶. Après quelques années, le programme comporte des «cours d'analyse» sur les relations humaines, l'organisation de la production, les questions de financement, la comptabilité de gestion, la distribution-vente. Il comporte aussi des «cours de synthèse» sur différents domaines, de la création d'entreprise à la fiscalité. Pendant sept mois, les étudiants consacrent à l'école 20 heures par semaine, se répartissant ainsi : cinq cours par semaine, les vendredis soir et samedi matin, une réunion hebdomadaire par équipe de six, le travail personnel autour des cas. La session commence par un week-end en internat et s'achève par deux journées de conférences culturelles³⁷. En 1958,

33. ADN, 11W641, courrier de Philippe Bayart à Jean Benedetti, 8 juillet 1957 et réponse du 24 juillet 1957. Dans le même dossier, une brochure précise que l'école est surtout destinée aux «responsables de l'industrie et du commerce aux différentes étapes de leur carrière» : brochure, CEPI, *Objectifs et réalisations*, [1957], p. 2.

34. *The John F. Kennedy School of Government. The First Fifty Years, Prepared by The John F. Kennedy School of Government*, Cambridge, Ballinger Publishing Company, 1986.

35. T. DAVID, J. M. SCHAUFELBUEHL, «Transatlantic Influence in the Shaping of Business Education», art. cit., et www.unil.ch/lidheap/fr/home/menueinst/lidheap/historique.html.

36. SPA-ICL, 15T, École d'administration des affaires. *Programme des études*, année académique 1953-1954.

37. ICT 15T, «Une importante fondation», art. cit. ; ADN, 11W641, brochure, CEPI, *Objectifs, réalisations*, [1957], p. 2-3.

le programme a été suivi par cinq promotions, totalisant 281 étudiants, sur une moyenne d'âge de 33 ans³⁸. Ce programme est fondé sur la méthode des cas, nous y reviendrons.

L'adaptation à la demande locale incite Stephan Cambien et l'équipe de l'école à ajouter un programme destiné aux chefs d'entreprise plus âgés, « ayant déjà de lourdes responsabilités » et étant donc moins disponibles. Il s'agit ainsi de faire face à la « demande des anciens, demande des étudiants pour organiser un programme pour les patrons ou les pères »³⁹. L'école propose ainsi le programme « Gouvernement de l'entreprise », qui vise à « approfondir leurs connaissances par des échanges méthodiques d'expérience et par la confrontation des points de vue ». Cela permet de les informer sur « les développements les plus récents de la science de la gestion des entreprises ». La méthode allie la discussion de cas et la « conférence-discussion ». Le programme s'étend sur 20 semaines à raison de deux séances de travail tous les quinze jours, principalement autour de la « direction générale de l'entreprise »⁴⁰. En 1958, le programme a lieu pendant deux cycles, suivis par 28 industriels d'une moyenne de 50 ans « ayant une grande expérience et une grande compétence dans le domaine de la conduite générale des entreprises »⁴¹.

L'École fait aussi face à cette demande grâce à une croissance. Entre 1953 et 1959, le personnel passe de 7 à 20 personnes⁴². Le « corps enseignant » est surtout composé de praticiens des affaires, mais qui sont souvent diplômés en droit, de l'École libre des sciences politiques, d'HEC ou du Centre de préparation aux affaires de la chambre de commerce de Paris, ou peuvent être titulaires d'un MBA d'Harvard⁴³. L'école touche ainsi 550 entreprises, 2 500 dirigeants, sans compter les étudiants des écoles d'ingénieurs. La revue *Chefs d'entreprise*, éditée par l'école, affiche 1 300 abonnés (et est diffusée à 2 000 exemplaires). Enfin, le budget triple de 1956 à 1958⁴⁴.

38. SPA-ICL, 15T, École d'administration des affaires des facultés catholiques de Lille, [1958].

39. SPA-ICL, 15T, Stephan CAMBIEN, in École d'administration des affaires, *Rapport annuel*, 1954-55 [18 juin 1955], p. 3-20, p. 11.

40. ADN, 11W641, CEPI, *Objectifs, réalisations*, [1957], p. 3.

41. SPA-ICL, 15T, École d'administration des affaires des facultés catholiques de Lille, [1958].

42. SPA-ICL, 15T, « Les activités du Centre d'études des problèmes industriels et l'École d'administration des affaires », note dactylographiée, 2 décembre 1958, p. 3.

43. SPA-ICL, 15T, programme des études, 1953-54. Le premier « corps enseignant » est ainsi composé de Stephan Cambien, Michel Charvet (docteur en droit et diplômé de l'École libre des sciences politique et gérant de la SARL A. et P. Charvet), Gérard Le Pan de Ligny (PDG de la Compagnie française de chauffage), Léon Lesaffre (licencié en droit, diplômé du CPA et administrateur d'une compagnie d'assurances), Gérard Lignac (licencié en droit et diplômé de l'IEP de Paris, titulaire d'un MBA d'Harvard, attaché de direction au Consortium pour l'Aménagement de la Moselle). Font aussi partie du corps enseignant Auguste Maistret (directeur régional honoraire du Crédit commercial de France à Lille), Émile Meerschardt (conseil financier), Xavier Réquillart (HEC et licencié en droit, adjoint à la direction de la société Gustave Réquillart et Fils), et Alexis Tiberghien (diplômé du CPA et directeur des Ets Tiberghien Frères). Ils mentionnent aussi leurs responsabilités dans des organisations pour la productivité ou des organisations patronales.

44. SPA-ICL, 15T, conférence du général de la Chapelle, document dactylographié, s.d. [1959], p. 10.

Former à la prise de décision

La méthode des cas est promue par Stephan Cambien dès la fondation; elle est justifiée par la spécificité du public – des dirigeants d'entreprise – et de l'objectif visé⁴⁵. Les premières brochures l'affichent: «L'École est, par rapport à une École commerciale ou technique conventionnelle, ce qu'est une École de guerre par rapport à une École militaire. La différence provient partiellement des hommes plus expérimentés auxquels l'école s'adresse mais elle résulte surtout des objectifs qu'elle s'est fixés et de la méthode qu'elle utilise»⁴⁶. La comparaison avec les écoles militaires n'est pas fortuite⁴⁷. Le général Frédéric de la Chapelle (1897-1984), commandant de l'École supérieure de guerre (1952-1958) et de l'École d'état-major, est un conseiller du CEPI, un auteur de la revue *Chefs d'entreprise* et un enseignant de l'école⁴⁸.

L'école étudie en effet les différentes disciplines «du point de vue de l'action: celui du chef qui doit prendre et faire exécuter des décisions au milieu d'une réalité changeante et imprévisible». Elle s'inscrit à cet égard dans l'intérêt pour les chefs qui se développe au XX^e siècle⁴⁹. L'enseignement vise à aider ses étudiants à développer en eux «le sens stratégique de la direction d'affaires» mais aussi les «entraîner» à «analyser des situations concrètes, ensuite à en dégager des conclusions pour l'action, enfin à choisir les techniques les mieux adaptées pour mener à bien cette action»⁵⁰. Comme l'indique Philippe Bayart, secrétaire général de l'école: «Un "cas" est l'enregistrement exact de la situation d'une entreprise à un moment donné. Il décrit les circonstances qui font surgir un ou plusieurs problèmes où le chef d'entreprise est appelé à intervenir. Muni de cette photo de la vie de l'entreprise, l'étudiant est invité à se substituer au chef d'entreprise et à prendre les décisions à sa place»⁵¹.

La méthode vise avant tout à savoir prendre des décisions, ce que le *Bulletin des Anciens* de l'EAA résume: «Ne perds jamais de vue que tu es avant tout un chef d'entreprise et qu'en tant que tel, chaque événement de ta vie d'homme d'affaires appelle une décision, te souvenant qu'il vaut mieux prendre une décision de valeur douteuse que de n'en pas prendre du tout»⁵². Cela n'est

45. SPA-ICL, 15 T, S. CAMBIEN, «Méthode d'enseignement et formation des futurs chefs d'entreprise», *Jeune Patron*, 61-62-63, janvier-février-mars 1953.

46. SPA-ICL, 15 T, École d'administration des affaires. Programme des études. Année académique 1953-1954, p. 19-21.

47. Sur la formation des militaires à la décision, voir la contribution d'Olivier Cosson, in Olivier BORRAZ, Bernard BOUGON, Olivier COSSON, Séverine DEGUEN, William HARANG et Léo TOUZET, «Débat. Peut-on apprendre à décider en jouant?», *Entreprises et histoire*, 97, 2019, p. 110-129.

48. Général de la CHAPELLE, «Le rôle du chef d'entreprise», supplément à *Chefs d'entreprise*, 9, 1957. Cf. Olivier FARON, *Les Chantiers de jeunesse*, op. cit., p. 13, 26, 94, 119.

49. Yves COHEN, *Le Siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013.

50. SPA-ICL, 15 T, École d'administration des affaires. Programme des études. Année académique 1953-1954, p. 19-21.

51. SPA-ICL, 15 T, «À l'École d'administration des affaires de Lille», art. cit.

52. SPA-ICL, 15 T, Jean GERTGEN, «Monsieur, mon cher ami», in *Brochure des anciens de l'École d'administration des affaires*, s.d., p. 3-5.

pourtant pas l'enseignement des professeurs, qui insistent sur la nécessité de prendre une « bonne » décision.

Dans les premiers documents de l'école, la question de la prise de décision est indissociable de l'importance donnée au « facteur humain »⁵³. En effet l'administrateur est présenté comme « un conducteur d'hommes ». Toutes ses décisions sont en dernière analyse « exécutées à travers une organisation humaine » qui doit « respecter les aspirations profondes de ceux qui la composent ». Autrement dit, « elle leur donne l'habitude de considérer le facteur humain comme la constante fondamentale de toute décision d'affaires »⁵⁴. Selon Philippe Bayart, secrétaire général de l'école, « le facteur humain » est « la constante fondamentale de toute décision d'affaires »⁵⁵.

Cet enseignement va utiliser la méthode des cas plutôt que la formation traditionnelle dans les salles de classe ou bien d'autres pédagogies actives comme le jeu, ce qui ne va pas de soi à cette époque⁵⁶. La méthode des cas part du principe qu'on ne développe pas les « qualités de l'administrateur » en l'obligeant à « mémoriser certains faits ou principes » mais en lui faisant faire des exercices, en lui faisant revivre « la réalité des affaires dans des conditions de laboratoire pour les besoins d'étude. Elle se rapproche ainsi de la méthode clinique » employée dans l'enseignement de la médecine⁵⁷.

On voit ici la double filiation : celle de la médecine ou du droit, où chaque cas implique une prise de décision – que ce soit un diagnostic ou un jugement –, et celle de la casuistique, où la spécificité de chaque cas mérite une réflexion particulière. Ces deux traditions se rejoignent à l'École d'administration des affaires⁵⁸.

Cette méthode, promue par Georges Doriot, connu pour être l'inventeur du « capital risque », a aussi l'intérêt d'aider à gérer l'incertitude. Elle est particulièrement adaptée pour donner des ressources aux futurs hommes d'entreprise susceptibles d'avoir à faire face à des crises ou des difficultés. La somme des ressources est issue des sciences sociales et des sciences de gestion naissantes, tandis que la méthode des cas aide à se reposer des questions pour chaque situation, en tenant compte des spécificités⁵⁹.

53. Anson RABINBACH, *Le Moteur humain : l'énergie, la fatigue et les origines de la modernité*, Paris, La Fabrique, 2004 [1991].

54. SPA-ICL, 15 T, École d'administration des affaires. Programme des études. Année académique 1953-1954, p. 21-22.

55. SPA-ICL, 15 T, « À l'École d'administration des affaires de Lille », *Chefs d'entreprises*, décembre 1956, p. 107-112 [article paru auparavant dans *La Croix du Nord*, 17 octobre 1956].

56. Léo TOUZET a montré que les deux pédagogies étaient en concurrence : « Jouer à faire des affaires. Une sociologie des *business games* », thèse de doctorat en sociologie, Université Toulouse-Jean Jaurès, 2016, et ID., « Débat. Peut-on apprendre à décider en jouant ? », art. cit.

57. SPA-ICL, 15 T, École d'administration des affaires. Programme des études. Année académique 1953-1954, p. 23-24.

58. Sur cette double tradition : J.-C. PASSERON et J. REVEL (éd.), *Penser par cas*, op. cit.

59. M. GIRAudeau, « Processing the Future », in R. BRONK, J. BECKERT (éd.), *Uncertain Futures*, op. cit., p. 259-277.

Il est demandé aux étudiants un gros travail personnel «de préparation des cas, d'assimilation des documents remis (2000 pages photocopiées par an) et de rédaction de rapports écrits», ainsi que «la composition d'un cas»⁶⁰. Cela dit, le travail n'est pas seulement personnel, il est aussi collectif. D'une part, la préparation du cas se fait d'abord seul, puis en «équipe»⁶¹. D'autre part, les séances de discussion des cas jouent un rôle essentiel dans la pédagogie. Ces séances permettent à l'étudiant de contrôler «ses réflexes et [ses] jugements». Dans ces discussions, l'étudiant doit être en outre prêt à «proposer et à défendre une solution», souvent sur la base de données incomplètes, «comme cela arrive dans les affaires». Il se heurte à des opinions différentes de la sienne. En comparant sa façon de penser à celle des autres, il «est amené à reconsidérer son expérience»⁶². Indirectement, ces discussions lui permettent aussi de développer sa maîtrise des «techniques élémentaires du chef»: «savoir diriger une réunion, discuter dans un échange de vues, parler en public, écrire». Autrement dit, «la discussion des cas, les comptes rendus de discussion, les rapports écrits en sont les occasions toutes naturelles dont les élèves doivent comprendre toute l'importance pour leur formation de chefs»⁶³.

Cela va de pair avec l'idée d'une articulation entre l'individuel et le collectif. Ainsi la personne formée à l'école doit «solliciter constamment l'avis de ses collaborateurs et les [associer] à ses préoccupations». Il doit respecter leur expérience et leurs «qualités intellectuelles», mais il est aussi prêt à «trancher les questions litigieuses ou complexes». Autrement dit, «il prend sur lui la responsabilité des décisions et les fait exécuter sans se laisser décourager par les obstacles». La méthode des cas contribue à construire la conception selon laquelle la décision, qui ne peut être entièrement individuelle, reste *in fine* celle d'un seul homme⁶⁴. Néanmoins sa décision est prise après avoir finement analysé les éléments et pris en compte les débats qui ont pu avoir autour de la question posée: «Et c'est ainsi que nous arrivions à nous situer dans cet ensemble, à saisir au col nos insuffisances, à corriger l'incorrigible orgueil qui guette souvent le chef qui croit être seul à posséder la vérité»⁶⁵.

La prise en compte de tous les partenaires du dirigeant – on dirait aujourd'hui les «parties prenantes» de l'entreprise – est essentielle pour prendre et pour «faire accepter» les décisions, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

60. ADN, 11W641, *Centre d'étude des problèmes industriels. Objectif, réalisations*, s.d. [1957], p. 3.

61. SPA-ICL, 15 T, témoignage d'un étudiant, Albert Toulemonde, in *École d'administration des affaires, Rapport annuel*, 1954-1955, p. 21-26.

62. SPA-ICL, 15 T, *École d'administration des affaires. Programme des études. Année académique 1953-1954*, p. 24-25.

63. SPA-ICL, 15 T, *École d'administration des affaires des facultés catholiques de Lille*, compte rendu de réunion de 4 pages.

64. SPA-ICL, 15 T, *École d'administration des affaires. Programme des études. Année académique 1953-1954*, p. 22. Cette question est traitée in Patrick CASTEL, M.-E. CHESSEL, «La décision toujours en question», *Entreprises et histoire*, 97, 2019, p. 7-22.

65. SPA-ICL, 15 T, témoignage d'un étudiant, Albert Toulemonde, in *École d'administration des affaires, Rapport annuel*, 1954-1955, p. 21-26, p. 23.

Ainsi, dans la première brochure de l'école, il est affirmé : « Les chefs d'entreprise ont une mission sociale [...] ; ils doivent l'exercer en reconnaissant les responsabilités qu'ils ont envers leurs subordonnés, leurs associés et actionnaires, leurs clients, leur communauté et leur pays ». Autrement dit, « deux qualités sont indispensables pour que le chef d'entreprise puisse bien remplir cette tâche ; il faut d'abord qu'il possède une conscience professionnelle bien développée afin de réaliser dans ses décisions le meilleur équilibre entre les demandes des différents groupes ; il faut ensuite qu'il sache créer une atmosphère de confiance et de compréhension autour de lui, afin de rendre ses décisions acceptables à chacun de ses groupes »⁶⁶. Cette position est celle de Stephan Cambien et il l'affirme ailleurs : selon lui, les directions d'entreprise se voient de plus en plus poussées « vers une position d'arbitre où elles doivent chercher à concilier dans leurs décisions les intérêts de leur personnel, de leurs actionnaires, de leurs clients et de la communauté dans laquelle elles exercent leurs activités. Elles deviennent en quelque sorte les dépositaires du bien commun »⁶⁷.

D'où viennent les cas ?

Si les cas constituent, comme à la HBS, le matériel pédagogique de base, la première question qui se pose est : « D'où viennent les cas ? » Dès le départ, une structure *ad hoc* est chargée de s'en occuper : il s'agit d'un département de recherche qui « traduit, adapte ou compose » les cas et notes utilisés dans l'enseignement. Il assure aussi le dépouillement de publications, en s'occupant en outre d'une bibliothèque spécialisée⁶⁸.

La réalisation des cas est d'abord permise par la formation à la HBS de deux assistants de recherche, grâce au soutien de l'AFAP (Association française pour l'accroissement de la productivité), créée en 1950 dans le cadre du plan Marshall⁶⁹. Ils y suivent un programme d'entraînement spécial d'un an. Entre 1955 et 1958, une subvention de la Fondation Ford prend le relais qui a principalement pour objectif de « développer le département recherche »⁷⁰. La demande de financement, préparée par Stephan Cambien, le montre. L'enjeu de l'aide financière de la Fondation Ford réside précisément dans la possibilité de former les assistants de recherche : « Nous voulons avant tout

66. SPA-ICL, 15 T, École d'administration des affaires, Programme des études. Année académique 1953-1954, p. 36-37.

67. SPA-ICL, 15 T, Stephan CAMBIEN, in École d'administration des affaires, *Rapport annuel*, 1954-1955, p. 3-20, citation p. 8. Précisons que la fondation avait proposé à Jacques Warnier de soutenir la création du futur CRC mais que celui-ci a refusé. Cf. Patrick FRIDENSON, « La formation continue des dirigeants d'entreprise en France depuis 1944 », art. cit.

68. ADN, 11W641, CEPI, *Objectifs, réalisations*, [1957], p. 4.

69. R. KUISEL, *Le Miroir américain*, op. cit. et R. BOULAT, *Jean Fourastié, un expert en productivité*, op. cit. Précisons que Stephan Cambien est aussi délégué de la Belgique au groupe de travail « Formation de cadres » à l'Agence européenne de productivité.

70. SPA-ICL, 15 T, Stephan CAMBIEN, in École d'administration des affaires, *Rapport annuel*, 1954-1955 [18 juin 1955], p. 3-20, p. 17.

avoir la certitude de pouvoir donner la meilleure formation possible pour les assistants de recherche qui mettront en place les cas». Et d'insister : « Dans une école qui utilise la méthode des cas de manière intensive, un bon enseignement doit être précédé d'une bonne recherche pour mettre en place les cas »⁷¹. En 1958, le service comprend sept assistants de recherche, dont deux ont suivi des stages de perfectionnement à Harvard⁷². Au même moment, on le sait, la Fondation Ford finance aussi l'introduction de la méthode des cas dans d'autres institutions en Europe.

Par ailleurs, le département de recherche bénéficie d'un contexte favorable aux enquêtes sociales dans la région, au moment même où la sociologie développe des études sur l'entreprise et le travail⁷³. D'une part, l'Institut des sciences sociales et politiques de l'Université catholique de Lille semble se spécialiser dans la « formation aux méthodes d'enquêtes sociologiques pour des débouchés dans des organismes de recherche scientifique appliquée (Unesco, etc.) »⁷⁴. En 1958, l'école dit qu'elle « coopère plus étroitement avec l'Institut des sciences sociales et politiques » : des enquêtes psycho-sociologiques seraient en cours et un enseignant ouvre au CEPI un bureau de consultation psycho-sociologique⁷⁵. Il s'agit de Jean-Marie Sédès, né en 1913. Il est d'abord professeur suppléant à l'Université catholique (en 1954) puis titulaire d'une chaire de sociologie. Il est adjoint au directeur de l'EAA en 1960 et dirige l'Institut des sciences sociales et politiques. Il s'occupe du bureau de recherches sociologiques jusqu'en 1962, date à laquelle il abandonne toutes ses fonctions. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages⁷⁶.

D'autre part, du côté patronal, depuis 1953, le CEPI prend le relais du Syndicat patronal textile de Roubaix-Tourcoing en ce qui concerne des « enquêtes sociales » proposées aux étudiants de dernière année dans six écoles d'ingénieurs. Ces enquêtes sont précédées d'un cours d'initiation psycho-sociologique assuré par Jean-Marie Sédès. Les enquêtes, dont les meilleures sont couronnées par des bourses de voyage offertes par le Syndicat, portent sur les sujets suivants : « les leaders ouvriers », « l'entreprise et l'habitat » (1953),

71. « We want first and foremost to have the absolute certainty that we can under all circumstances give our research assistants the best possible training in case-research [...]. In a School which uses extensively the case-method, good teaching must be preceded by good case-research » (souligné dans le texte). ASP-ICL, 15 T, « Some documents prepared for the convenience of Dean Donald K. David of the Harvard Business School », septembre 1954.

72. SPA-ICL, 15 T, « Les activités du Centre d'études des problèmes industriels et l'École d'administration des affaires », note dactylographiée, 2 décembre 1958.

73. Sur la sociologie dans les années 1950 voir par exemple Anni BORZEIX, Gwenaële ROT, *Genèse d'une discipline, naissance d'une revue : « Sociologie du travail »*, Paris, Presses universitaires de Paris-Ouest, 2010 ; Gwenaële ROT, Denis SEGRESTIN (éd.), *Cinquante ans de sociologie des organisations. Entreprises et histoire*, 84, 2016.

74. SPA-ICL, 15 T, « École d'administration des affaires et institut des sciences sociales et politiques », note dactylographiée, 21 octobre 1954.

75. SPA-ICL, 15 T, École d'administration des affaires des facultés catholiques de Lille, s.d. [1958].

76. Jean-Marie SÉDÈS, *L'Homme*, Nouvelles Éditions Latines, 1957. SPA-ICL, 15 T, dossier personnel de Jean-Marie Sédès.

«les horaires de travail» ou «la vie de famille» (1954); «la maîtrise» (1955); «l'information dans l'entreprise» ou «désirs et réalisations de promotion ouvrière» (1956), «l'entreprise et l'automatisation» ou «l'entreprise et le Marché commun» (1957). Le CEPI coopère également à l'enquête dont le CERES (Comité d'études régionales économiques et sociales) charge Jean-Marie Sérès sur «L'analyse des postes de travail confiés aux cadres dans la région du Nord»⁷⁷. En 1956 le département de recherche de l'École réalise avec le CEPI une grande enquête sur «les problèmes d'administration des entreprises familiales». Plus directement, il semble que des patrons fournissent au service de recherche des «monographies», autrement dit des éléments utiles pour la rédaction des cas⁷⁸.

Le petit corpus de cas que nous avons pu rassembler témoigne de la diversité des sources dans cette première période préalable à 1968 (document 3)⁷⁹. Sur les 24 cas archivés, seuls quatre sont reproduits «avec la permission spéciale de la Harvard Business School» (dont deux portent sur les ressources humaines). Cela dit, plusieurs cas supplémentaires sont issus de la traduction d'un article (*Business Week*) ou d'un manuel (quatre cas traduits d'un manuel de marketing américain provenant de la HBS⁸⁰) ou encore d'un ouvrage américain sur le monde syndical⁸¹. Sur les 10 cas venus des États-Unis, cinq concernent des problèmes de vente (soit cinq cas sur six portant sur cette thématique) et trois des problèmes de ressources humaines, soit quasiment l'ensemble des cas sur ces deux sujets. Pour conclure, 40% des cas de notre corpus proviennent de traductions de l'anglais (cas de la HBS ou publications). Notons que l'ouvrage de marketing de Malcom McNair sert aussi de support aux cas du CPA, dès les années 1930, un des premiers enseignements de «marketing» et de publicité en France⁸². Le reste des cas provient d'un ouvrage de comptabilité, du Centre français du patronat chrétien et du département de recherches de l'école (12, soit 50% des cas). Les cas qui portent sur les questions de direction générale et des questions d'entreprises familiales (voire de décisions familiales), mais aussi d'organisations industrielles sont créés par le département de recherche de l'école⁸³.

77. ADN, 11W641, «Enquêtes et recherches sociologiques», in Centre d'étude des problèmes industriels, *Objectif, réalisations*, s.d. [1957], p. 7.

78. ASP-ICL, 15 T, École d'administration des affaires des facultés catholiques de Lille, compte rendu de réunion, s.d. [1954]. «M. Segard compte fournir les éléments de cas échelonnés dans le temps, donnant la monographie d'une entreprise. Ces monographies ne supprimeraient pas le service des recherches actuel, mais pourraient lui apporter une aide provisoire. Il est inutile de souligner l'importance qu'auraient de telles monographies où des chefs d'entreprise mettraient au service de l'École les résultats de leur expérience».

79. Les études de cas ont été collectées dans les archives diocésaines de Lille (archives Verscheure) et les archives de l'Institut catholique, 15T. Voir document 3.

80. Malcolm P. MCNAIR, Harry L. HANSEN, *Problems in Marketing*, New York, McGraw Hill, 1949.

81. Val R. LORWIN, *The French Labor Movement*, Cambridge, Harvard University Press, 1954.

82. Sur ce sujet: M.-E. CHESSEL, *La Publicité. Naissance d'une profession (1900-1940)*, Paris, CNRS Éditions, 1998.

83. Nous n'avons aucun élément sur la représentativité de ce petit corpus. Ces chiffres sont donnés à titre indicatif.

DOCUMENT 3

*Succès et diffusion de la méthode
des « cas » de l'École d'administration des affaires de Lille (c. 1953 – c. 1965)*

COMPTABILITÉ

CC13, Analyse des documents financiers [note reproduite avec la permission spéciale de la Harvard Business School à l'usage exclusif de l'École d'administration des affaires]

CC114, Société mécanique du Nivernais [cas extrait de *Étude des bilans et opérations financières* de MM. Salato et Ghez]

CC23, L'amortissement [note du département de recherches de l'École d'administration des affaires, 1958]

DIRECTION GÉNÉRALE

DG105, Les tissages Pierre Dupont [cas fourni par le Centre chrétien des patrons et dirigeants d'entreprise français (CFPC) et réalisé par M. Yvon Chotard, vice-président du CFPC, et le RP Laurent sj, conseiller ecclésiastique]

DG303 [Direction générale], Les Brasseries du grand soleil (« Une affaire de famille ») [cas du bureau de recherches de l'École d'administration des affaires]

QUESTIONS DE VENTE

DV3, Quelques chiffres utiles dans les problèmes de vente [note du département de recherches de l'École d'administration des affaires, 1958]

DV6: Les tendances nouvelles de la vente aux États-Unis [note extraite et traduite de *Business Week*, 5 mai 1956]

DV101, Edmond Delcourt (exemple d'analyse d'un cas de vente) [cas adapté de *Problems in Marketing*, de M. P. McNair et H. Hansen]

DV102, Société Boissin [cas adapté de *Problems in Marketing*, de M. P. McNair et H. Hansen]

DV113, Les Nouvelles Galeries. Rayon des vêtements pour dames. Vente d'un cadeau de Noël [cas adapté de *Problems in Marketing*, de M. P. McNair et H. Hansen]

DV120, Société Vauquier Frères [cas adapté de *Problems in Marketing*, de M. P. McNair et H. Hansen]

ENTREPRISES FAMILIALES

EAF 301, François Delyl [cas du bureau de recherches de l'École d'administration des affaires]

EAF304 [cas du département de recherches de l'École d'administration des affaires]

EAF 306, Michel Jean & Jacqueline Vaudreuil [cas du département de recherches de l'École d'administration des affaires]

EAG 301: Les Fonderies Ambiorix [cas du département de recherches de l'École d'administration des affaires, 1958]

EAR104, Société Fontane [cas reproduit avec la permission de la Harvard Business School à l'usage exclusif de l'École d'administration des affaires]

NE303 [Nouvelles Entreprises], Le Garage Cerezolle [cas de nouvelles entreprises du département de recherches de l'École d'administration des affaires]

ORGANISATION DE LA PRODUCTION

OP318-A, Le délainage de Bradford [note du département de recherches de l'École d'administration des affaires, 1958]

OP22, La manutention [note du département de recherches de l'École d'administration des affaires, 1958]

...

OP23, L'implantation [note du département de recherches de l'École d'administration des affaires, 1958]

ORGANISATION PROFESSIONNELLE

OPF301 [Organisation professionnelle], cas Ricardo [cas du département de recherches de l'École d'administration des affaires]

RESSOURCES HUMAINES

CPF17, Chronologie des développements du mouvement ouvrier en France et des événements politiques parallèles [document traduit du livre de M. Val R. Lorwin, *The French Labor Movement*, Harvard University Press, à l'usage exclusif de la promotion 1965-66 de l'École d'administration des affaires]

RH104, Société Coutance [cas reproduit avec la permission de la Harvard Business School à l'usage exclusif de l'École d'administration des affaires]

RH133, Maxime Ramet [cas reproduit avec la permission de la Harvard Business School à l'usage exclusif de l'École d'administration des affaires]

N.B. : Tous les cas sont fictifs et la reproduction est interdite. Sauf précision dans le titre du cas, les rubriques ont été reconstituées par l'autrice et peuvent être erronées.

Source : Archives diocésaines de Lille, archives Verscheure ; archives du Service du patrimoine et de l'Institut catholique de Lille, 15T.

Grâce à l'aide d'Harvard et au contexte local, le département de recherche produit un grand nombre de cas qu'il est même appelé à diffuser au-delà de l'École. Cela nous semble intéressant, car si on sait qu'il y a eu circulation entre la France et les États-Unis pour la traduction des cas, notamment lors de la mise en place des programmes de formation d'enseignants de gestion par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), à partir de 1970, on connaît mal les circulations qui ont pu avoir lieu entre les institutions européennes. Or si l'on en croit une plaquette de l'EAA, le département de recherche aurait ainsi fourni du matériel pédagogique (et parfois des cas) aux universités de Louvain, Gand, Liège, à l'Institut supérieur de commerce à Anvers, au Collège libre des sciences sociales et économiques, mais aussi à des organismes de formation (CRC, Centre d'études industrielles de Genève, IPSOA à Milan, Centre des jeunes patrons de Roubaix – groupe junior –, Jeunes chambres économiques de Tournai et Courtrai, Sessions de formation et de perfectionnement des cadres (SIPCA, CADIPPE⁸⁴). Citons enfin des associations professionnelles ou syndicales : Centre de productivité de l'industrie cotonnière, Fédération des industries belges ou Office belge pour l'accroissement de la productivité⁸⁵. On remarquera les fortes circulations entre la France et la Belgique, mais aussi l'absence de mention des structures universitaires et des écoles de commerce

84. Le CADIPPE (Comité d'action pour le développement de l'intéressement du personnel à la productivité des entreprises) est une association loi 1901 fondée en 1953 par un groupement d'organismes patronaux en lien avec la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens). Il est financé jusqu'en 1955 par le Commissariat général à la productivité. Voir R. BOULAT, *Jean Fourastié, un expert en productivité*, op. cit., p. 382-383.

85. ADN, 11W641, Centre d'étude des problèmes industriels, *Objectif, réalisations*, s.d. [1957], p. 11.

françaises, et au contraire le grand nombre d'initiatives privées ou patronales. L'absence d'enseignements dans les universités et écoles de commerce, mais aussi la grande diversité d'initiatives non coordonnées seront des raisons parmi d'autres pour justifier la création de la FNEGE dans les années 1960. Dans les listes, ne sont pas signalées d'institutions américaines : il ne semble pas que l'EAA fournisse des cas à Harvard, comme le fait par exemple l'IMD de Lausanne qui produit des cas européens en grand nombre et les transmet à la HBS. Mais cela mériterait d'être vérifié à l'avenir, en consultant des sources américaines⁸⁶.

Il n'est pas facile de répondre à toutes ces sollicitations. En effet, le département de recherche est lui aussi soumis aux «pressions» évoquées par Stephan Cambien en juin 1955 : «Depuis que l'école existe, 11 universités ou écoles supérieures, situées dans cinq pays différents, lui ont adressé une demande précise d'aide en ce qui concerne les cas. Un grand nombre d'entreprises et autres organisations s'adressent à l'école pour trouver des textes ou du matériel pédagogique pour entraîner les cadres. L'école ne peut pas répondre à ces demandes», en particulier en raison de la nature confidentielle des cas, mais aussi de la charge de travail pour le secrétariat⁸⁷.

Par ailleurs, les Anciens de l'École sont très enthousiastes : ils semblent vouloir «propager partout l'emploi de la méthode des cas». Dès 1954, des anciens de Roubaix-Tourcoing organisent ainsi un cycle de cours pour leurs plus jeunes collègues. Ce cours, qui s'étend sur plusieurs mois, a pour but de familiariser les jeunes industriels avec l'emploi de chiffres dans le contrôle de l'entreprise. Les anciens de l'EAA dirigent eux-mêmes les discussions de cas⁸⁸. En 1955, un autre cours, organisé par l'Association des Anciens, est destiné aux étudiants de dernière année de l'école d'ingénieurs, de l'EDHEC et de la faculté de droit des facultés catholiques de Lille. Ce cours, intitulé «Problèmes d'ajustement à la vie des affaires», vise à «aider les étudiants dans leur transition entre leurs études et la pratique des affaires»⁸⁹.

AUTOUR D'UN CAS : LES «TISSAGES DUPONT»

Concentrons-nous à présent sur un «cas» – ici le document pédagogique intitulé «cas» et qui sert à la discussion à l'EAA – intitulé «Les tissages Dupont»⁹⁰. Non daté, mais mentionnant dans le texte les années 1958 et 1961, ce document

86. T. DAVID, J. M. SCHAUFELBUEHL, «Transatlantic Influence in the Shaping of Business Education», art. cit, p. 89-90.

87. Stephan CAMBIEN, in École d'administration des affaires, *Rapport annuel*, 1954-1955, p. 12.

88. ASP-ICL, 15 T, «Information : École d'administration des affaires», note dactylographiée, s.d. [1955], p. 2.

89. ASP-ICL, 15 T, Stephan CAMBIEN, in École d'administration des affaires, *Rapport annuel*, 1954-1955 [18 juin 1955], p. 3-20, p. 19.

90. Sauf mention contraire, les informations des paragraphes qui suivent proviennent des ADL, Archives Verscheure, École d'administration des affaires de Lille, «Les tissages Pierre Dupont», DG 105, 13 p.

dactylographié comporte 11 pages et deux tableaux annexes (des bilans d'entreprise). Ce cas est codé «DG 105», ce qui signifie qu'il porte sur une question liée à la «direction générale». Le nom est sans doute fictif, comme c'est le cas dans la plupart des cas, ici et ailleurs, même si cela n'est pas mentionné en page de garde. En revanche, comme dans la plupart des autres cas, il est mentionné que sa reproduction est interdite.

Ce cas n'est pas nécessairement «représentatif» de l'ensemble des cas de l'École d'administration des affaires de Lille – qui n'ont été conservés que de manière très partielle et pour lesquels un traitement quantitatif apparaît difficile. Cependant, croisé avec d'autres sources, il illustre certaines thématiques qui nous semblent centrales pour comprendre le contexte particulier de la diffusion de la méthode des cas dans le Nord dans les années 1950.

D'une part, il permet de poser la question du lien entre l'École d'administration des affaires et le milieu catholique, et de mettre indirectement en évidence le rôle des catholiques dans la diffusion de la méthode. D'autre part, il pose une question centrale qu'on retrouve ailleurs : le cas des entreprises familiales du textile qui doivent faire face à la fois à la crise économique et à la question de leur transmission.

Les «Tissages Pierre Dupont»

Ce cas est écrit sous la forme d'un récit, qui présente une entreprise, un chef d'entreprise et sa famille, sans que l'on sache dans les premières pages quel sera le problème posé⁹¹. Il apparaît progressivement. La question, posée à la fin du cas (p. 11), est ainsi rédigée : «Pierre Dupont veut prendre [une] décision grave, qui engage l'avenir de son entreprise, en conformité avec la haute conscience qu'il a de sa responsabilité. Il se donne quelques jours pour réfléchir et préparer sa réponse. Quelle sera donc sa position ?» Cela illustre la volonté de cette école de former à la prise de décision. Résumons rapidement l'argumentaire du cas en gardant à la fois la forme et l'ordre de la présentation.

Dans une petite ville, une entreprise de tissages est dirigée par Pierre Dupont, fondateur de l'affaire en 1934, lui-même bon technicien et bon dessinateur, qui s'est spécialisé dans la fantaisie et les tissus pour chemises d'hommes. Il est aussi engagé dans le Syndicat professionnel régional qui regroupe de nombreux tisseurs de ton, de fibranne et soieries, et à la Chambre de commerce locale – dont il envisage de prendre la présidence – depuis 1958. Son entreprise comprend 200 ouvriers, qui sont le plus souvent là depuis longtemps, et n'ont pas beaucoup été augmentés, malgré la bonne tenue de l'entreprise.

La famille de Pierre Dupont est présentée juste après son entreprise. Le dirigeant a une famille de quatre enfants, dont un fils aîné de 34 ans qui

91. Le recours au récit est fréquent dans les casuistiques juridiques, morales, religieuses. Cf. J.-C. PASSERON, J. REVEL, «Penser par cas. Raisonner à partir de singularités», in ID. (éd.), *Penser par cas*, op. cit., p. 9-44, p. 24-25.

travaille avec lui (sans avoir reçu de formation particulière) et un dernier fils, à qui il a fait poursuivre des études : « Il se rend compte de l'évolution des techniques et de la nécessité d'une formation plus complète ». Considéré comme l'espoir de la famille, il vient d'entrer à l'École supérieure commerciale de la région.

Enfin, le directeur de l'entreprise est présenté : Jean Martin « fait presque partie de la famille ». Âgé de 54 ans, ancien contremaître dans l'usine où Pierre Dupont était auparavant sous-directeur, il ne possède aucun capital dans l'affaire. Il est toutefois le « bras droit direct » de Pierre Dupont, « qui le consulte pour toutes les décisions importantes ».

Après cette présentation, est évoqué l'environnement économique et social de l'entreprise. Tandis que Pierre Dupont faisait prospérer son entreprise, plusieurs tissages de la région sont devenus des filiales d'un important groupe textile appelé Comidol. Désormais, « les décisions majeures se prennent à Paris » : certaines fabrications ont été arrêtées, des regroupements et spécialisations ont eu lieu, des nouveaux produits ont été lancés. La présence de ce groupe inquiète les chefs d'entreprise indépendants, comme Pierre Dupont ou encore le tissage Goulemar, vieille entreprise implantée depuis plus d'un siècle, devenue une société anonyme avec trois familles fondatrices. Or le PDG de cette entreprise vient de décéder brutalement. Il avait embauché peu auparavant un jeune directeur commercial dynamique, diplômé des Hautes Études Commerciales et qui a fait des stages aux États-Unis. Il a une rémunération intéressante, plus importante que celle du bras droit de Pierre Dupont.

Après la présentation de l'entreprise et de la famille, le cas propose une mise en intrigue. Pierre Dupont reçoit en effet deux propositions de reprise de l'entreprise Goulemar, qui ont notamment pour objet de résister à l'offre que ne manquera pas de faire le groupe Comidol. La première est issue d'une banque, qui se propose de racheter les parts des héritiers des familles fondatrices et propose à Pierre Dupont de reprendre la direction de l'entreprise. Cette proposition de fusion implique de reprendre le directeur commercial dynamique et formé. La deuxième proposition provient du Syndicat textile régional. Ce dernier offre de reprendre une partie du vieux matériel de l'entreprise Goulemar et de vendre à Pierre Dupont le matériel neuf. Cette solution reviendrait à licencier une partie du personnel Goulemar mais permettrait à Pierre Dupont de rester autonome par rapport aux banques et d'avoir le soutien de la profession.

La mise en récit est ponctuée de différentes conversations du dirigeant d'entreprise. La première est avec son bras droit, Jean Martin, qui considère que l'entreprise convoitée était mal gérée. Pierre Dupont prend conscience que ce dernier a été mal payé en raison de sa politique d'austérité des années précédentes, et que la comparaison avec le jeune cadre de l'entreprise Goulemar le met en lumière. La deuxième discussion est avec sa femme, qui pense que Pierre Dupont devrait plutôt accepter la présidence de la Chambre de commerce locale et non pas prendre de nouveaux risques entrepreneuriaux. La troisième est avec les délégués ouvriers, qui expriment leurs craintes d'une fusion.

La quatrième conversation est avec son fils, qui défend les mêmes positions que Jean Martin : le *statu quo* qui consisterait à ne rien faire.

Pierre Dupont adopte dans la dernière discussion plusieurs arguments. Le premier est la menace de reprise par le groupe Comidol. Le deuxième est la « solidarité patronale sur le plan local », face aux salariés de l'entreprise Goulemar. Enfin, il évoque le contexte du Marché commun, qui implique une taille suffisante d'entreprise, et la nécessité de « trouver des postes de direction pour les deux fils Dupont », qui serait plus aisée dans une « entreprise élargie ». Autrement dit, dans son esprit, les arguments en faveur d'une reprise totale deviennent plus nets. Toutefois des questions délicates restent à trancher : la question de la répartition du capital de la nouvelle société, la répartition des sièges au conseil d'administration et des postes de direction, et à plus long terme la politique d'harmonisation sociale (traitements et salaires) et de coordination économique.

Ce cas comporte plusieurs éléments intéressants. Tout d'abord ces pages constituent un résumé de la situation économique des entreprises du textile dans le Nord à cette période de grandes transformations techniques et économiques⁹². Le groupe Comidol fait ainsi penser aux trois grands groupes Agache-Willot, Dollfus-Mieg ou Prouvost, qui se développent en rachetant des entreprises durant cette période. La présentation donne un poids important aux organismes patronaux, comme la chambre de commerce ou le syndicat textile, qui pourrait correspondre au Syndicat patronal textile de Roubaix-Tourcoing. Par ailleurs, on note l'importance de la famille (présentée ici comme l'un des éléments de l'étude de cas), ainsi que la question particulière des fils de la famille, de leur formation et de leur avenir, que l'on retrouve dans d'autres cas⁹³. Enfin, on voit apparaître l'enjeu des relations sociales dans l'entreprise à travers l'évocation de la politique générale du dirigeant, qui payait peu ses ouvriers et son directeur général, et qui va devoir pourtant unifier vers le haut les salaires s'il crée une nouvelle structure.

La manière dont est rédigé le cas incite plus au mouvement qu'au *statu quo*. La décision qui consisterait à ne rien faire, décision soutenue par la femme de Pierre Dupont, son fils et son bras droit, est clairement dévalorisée au fur et à mesure du récit. La rédaction met en scène des valeurs entrepreneuriales : « Il faut savoir entreprendre et se dépasser toujours : "Qui n'avance pas recule" ». Mais elle insiste aussi sur la nécessaire solidarité des patrons entre eux sur le

92. Sur les entreprises du Nord pendant cette période, voir notamment Michel BATTIAU, « Les industries textiles de la région Nord-Pas-de-Calais. Étude d'une concentration géographique d'entreprises et de sa remise en cause », thèse de doctorat d'État en géographie, Université de Haute-Bretagne, 1976. Voir aussi J. BONTE, *Patrons textiles...*, op. cit., ainsi que Jean-Claude DAUMAS, « L'industrie lainière en France : un siècle de mutations (1870-1973) », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 47, 1997, p. 14-19 et ses contributions sur le patronat du Nord, in J.-C. DAUMAS, A. CHATRIOT, D. FRABOULET, P. FRIDENSON et H. JOLY (éd.), *Dictionnaire historique*, op. cit., p. 494-497 et 676-679.

93. Voir par exemple le cas « Michel », EAF 304, et le cas « François Delyl », EAF 301. La question de l'opinion de la femme du dirigeant est aussi évoquée dans le cas « Jean et Jacqueline Vaudreuil », EAF 306.

plan local et sur une certaine méfiance vis-à-vis des banques. La mention de la «responsabilité», évoquée dans la manière dont est formulée la question finale, est à comprendre vis-à-vis de la profession et vis-à-vis d'un milieu local, d'une part, et par rapport à ses fils, d'autre part.

On le voit, ce qui est demandé au stagiaire est de prendre une décision mais aussi de la défendre, face aux différentes parties prenantes de l'affaire. On ignore malheureusement comment le cas a été utilisé, ce qui serait particulièrement utile ici. Est-ce que tous les stagiaires défendent la même position? Sur quels éléments débattent-ils le plus? On aimerait avoir plus d'informations sur ce sujet afin de pouvoir éclairer l'usage du cas⁹⁴.

Une méthode catholique?

Ce document fait partie d'un ensemble de cas archivés par le chanoine Verscheure, à Lille, et qui datent globalement de 1958-1960. Le fait que le chanoine Verscheure, ordonné à Lille en 1938, ait constitué un tel ensemble de cas est intéressant en tant que tel. Jacques Verscheure (1913-1987), en charge de multiples activités au sein du diocèse de Lille est, depuis 1957, conseiller ecclésiastique régional du Centre français du patronat chrétien. Il organise à ce titre des séances de formation à la «Doctrine sociale de l'Église» qui s'appuient elles aussi sur la méthode des cas. Ce dossier constitue ainsi une documentation utile pour ses propres formations.

Le cas des «Tissages Dupont» a été fourni à l'École d'administration des affaires par le CFPC et réalisé par Yvon Chotard, alors vice-président de ce mouvement et futur n° 2 du CNPF, et le R.P. Laurent, jésuite et conseiller ecclésiastique du CFPC. Le rôle du jésuite Philippe Laurent, conseiller du CPFC pour les questions internationales, n'est peut-être pas un hasard ici. D'autres jésuites sont en outre conseillers du CFPC dans son histoire. Or la casuistique est aussi une méthode de pensée défendue et mise en pratique de longue date par les jésuites, même s'ils ne sont pas les seuls⁹⁵. Elle est utilisée pour former des dirigeants, dans certains mouvements chrétiens ou via une direction individuelle⁹⁶. Lorsque Stephan Cambien présente la méthode des cas dans une conférence, il rappelle l'ancienneté de la «casuistique». De même

94. Christopher McKenna a étudié l'exemple d'un cas sur les motos Honda, qui faisait un usage erroné de données réelles. Un deuxième cas rectifié a par la suite été réalisé. Ce deuxième cas n'a pas eu le même succès que le premier. La HBS a donc finalement décidé de garder à son catalogue les deux cas. Cet exemple permet de penser le cas en lien avec son usage pédagogique. Nous n'avons malheureusement pas les données permettant d'examiner l'usage de nos cas, ainsi que leur succès ou leur échec en tant qu'outils pédagogiques. Christopher McKenna, «Mementos: Looking Backwards at the Honda Motorcycle Case», in Sally H. CLARKE, Naomi R. LAMOREAUX, Steven USSELMAN (éd.), *The Challenge of Remaining Innovative. Insights from Twentieth-Century American Business*, Palo Alto, Stanford University Press, 2009.

95. Carlo GINZBURG, Lucio BASIORI (éd.), *A Historical Approach to Casuistry. Norms and Exceptions in a Comparative Perspective*, Londres, Bloomsbury, 2019.

96. On pense au Mouvement des Cadres Chrétiens, conseillé par des jésuites. Voir aussi la contribution de Bernard Bougon, s.j., in «Débat. Peut-on apprendre à décider en jouant?», art. cit.

il insiste sur le fait que la méthode permet aux étudiants d'acquérir une capacité de « discernement », autre terme utilisé par les jésuites⁹⁷.

Plus généralement, les stagiaires de l'École d'administration des affaires sont habitués à fréquenter des cercles catholiques, que ce soit à l'Action catholique des indépendants, au CFPC ou ailleurs. Depuis les années 1950 dans le Nord, des « sections » du CFPC rassemblent par exemple chaque mois de petits groupes de patrons qui discutent de problèmes liés à leurs affaires, mais aussi des questions de morale ou d'éthique⁹⁸. On retrouve clairement ce travail en petits groupes dans le cadre de la formation « type Harvard ». L'investissement demandé aux membres des premières promotions, formées selon la méthode de Harvard, est fort : ces jeunes cadres ou dirigeants, d'une trentaine d'années, qui viennent du textile pour la plupart d'entre eux, préparent leurs cas en petits groupes puis les discutent dans l'amphithéâtre. Cette méthode crée de vraies promotions, qui renforcent les cercles déjà existants⁹⁹. Indice de la pluri-appartenance, précisons qu'en 1970, parmi les 300 membres du CFPC dans le Nord, 29 % sont des anciens élèves de l'École d'administration des affaires¹⁰⁰.

Cela dit, contrairement aux cas relatifs à la « Doctrine sociale de l'Église » qui sont utilisés lors des formations du CFPC, le cas des « Tissages Dupont » ne porte pas sur des questions religieuses. Il est en ce sens représentatif des autres cas de l'École d'administration des affaires. En effet, malgré la forte présence d'acteurs catholiques dans la genèse et l'animation de l'école, et malgré l'influence des pratiques catholiques de sociabilité dans le succès de la pédagogie, le contenu des enseignements est finalement peu marqué par la religion¹⁰¹. Stephan Cambien s'en plaint d'ailleurs lui-même, comme les autres animateurs de l'école¹⁰². En 1954, il affirme aux jeunes de la première promotion : « Une [faiblesse supplémentaire] du programme me semble être le fait que nous n'ayons pas mis suffisamment l'accent sur vos responsabilités de patrons chrétiens. Nous ne vous avons pas parlé suffisamment de la mission spirituelle que doit remplir le patron chrétien dans le monde contemporain ». Cela est d'autant

97. ASP-ICL, 15 T, S. CAMBIEN, « Méthode d'enseignement et formation des futurs chefs d'entreprise », *Jeune Patron*, 61-62-63, 1953.

98. M.-E. CHESSEL, N. de BREMOND D'ARS, « Au cœur des sections, l'activité des patrons chrétiens », in M.-E. CHESSEL, N. de BREMOND D'ARS et A. GRELON, *L'Entreprise et l'Évangile...*, *op. cit.*, p. 159-195.

99. Sur les séminaires de « Doctrine sociale appliquée », voir *ibidem*, p. 143.

100. Ce comptage a été effectué à partir de listes de membres du CFPC dans le nord de la France (1969-1970).

101. Même remarque pour l'École du chef d'entreprise créée par le Centre français du patronat chrétien : M.-E. CHESSEL, « En première ligne sur les questions de formation », in EAD., *L'Entreprise et l'Évangile...*, *op. cit.*, p. 131-157.

102. ASP-ICL, 15 T, École d'administration des affaires, compte rendu de réunion, 6 mai 1954. Les participants à la réunion – P. Bayart, A. Beca, S. Cambien, G. Lignae, A. Segard – mentionnent « la nécessité d'animer les divers enseignements d'un même esprit commun pour dégager l'objectif fondamental de l'école : la moralité et la spiritualité des affaires, la conception élevée de l'entreprise et de la profession, le chef d'entreprise étant également appelé à être un chef de la profession, le tout dans la lumière de la Doctrine sociale de l'Église, ce qui est la justification du rattachement de l'École aux facultés catholiques ».

plus regrettable, explique-t-il, dans le contexte du «drame des prêtres-ouvriers». En effet en 1954 Rome a condamné l'expérience des prêtres-ouvriers¹⁰³. Or, poursuit Stephan Cambien : «Ce qu'il y a de plus triste dans la tentative des prêtres-ouvriers, c'est le fait qu'elle n'eut pas été nécessaire si nos patrons avaient compris leurs responsabilités de chefs chrétiens». Cette position l'incite à dire aux patrons qu'il vient de former : «Votre mission spirituelle commence par vous-même»¹⁰⁴.

Même si la méthode des cas est inventée à la HBS, et si les cas ne comportent pas de questions religieuses proprement dites, la diffusion de la méthode à Lille dans les années 1950 est indissociable de l'activisme d'acteurs catholiques. L'exemple du cas des «Tissages Dupont» en témoigne.

La transmission des entreprises familiales

Le cas des «Tissages Dupont» est aussi consacré à la question de la transmission des entreprises familiales, question qui concerne particulièrement les PME du Nord, notamment dans le secteur du textile. Or selon l'école, ce sont les «entreprises familiales», «entreprises moyennes de 300 à 500 ouvriers» qui se sont les plus intéressées à l'offre de l'EAA, contrairement aux grandes entreprises qui ont leur siège à Paris ou aux entreprises nationalisées¹⁰⁵. On peut le confirmer en regardant qui sont les anciens élèves.

On l'a dit, un certain nombre de patrons sont impliqués dans l'École d'administration des affaires, via le CEPI. Le comité directeur est ainsi constitué d'André Segard, président, Étienne Motte, vice-président, Marcel Le Blan, représentant des Anciens, et Albert Toulemonde. Ce sont des patrons du textile dans la région du Nord. La première année, l'EAA accueille une cinquantaine de stagiaires, qui proviennent pour la moitié d'entreprises textiles de la région¹⁰⁶. En 1955, l'Association des anciens publie un *Annuaire* qui comprend les premières promotions. Cet annuaire comprend 110 noms et propose un classement par secteurs d'activité : 76 noms sont classés dans la rubrique «Textile» (soit presque 70 %) tandis que les autres noms se répartissent dans les rubriques «Confection» (3 noms), industrie alimentaire (6 noms), industrie chimique (1 nom), métallurgie (5 noms), mines et carrières (1 nom), plastique (1 nom), teinturerie-blanchisserie (3 noms) et divers. Cette source a le mérite de proposer le classement par secteurs qui est effectué par les acteurs eux-mêmes¹⁰⁷. La crise du textile, qui est précoce dans le Nord, semble avoir joué un rôle dans le développement de l'école. D'une part, elle a facilité le recrute-

103. Émile POULAT, *Les Prêtres-ouvriers. Naissance et fin*, Paris, Cerf, 1999.

104. ASP-ICL, 15 T, École d'administration des affaires des facultés catholiques de Lille, EA11, S. CAMBIEN, *Conclusions générales du programme de l'année universitaire*, 1953-1954.

105. ASP-ICL, 15 T, «Information : École d'administration des affaires», note dactylographiée, s.d. [1955], p. 2.

106. ASP-ICL, 15 T, École d'administration des affaires, *Rapport annuel*, 1953-1954, p. 29-30.

107. ASP, 15T, Association des Anciens de l'École d'administration des affaires de Lille, 1955, p. 14-15. Ce classement n'est pas proposé dans l'Annuaire de 1958.

ment des étudiants. D'autre part, elle semble avoir compliqué le problème du financement de l'école et son démarrage¹⁰⁸.

Dans ces entreprises, la question de la transmission apparaît centrale, comme cela est évoqué dans le cas des «Tissages Dupont». Cela est affirmé ouvertement par Stephan Cambien, avant la création de l'école. En décembre 1952, il fait un exposé à Lille, qui sera repris en 1955 par les Anciens de l'école. Cet exposé s'intitule «Quelques problèmes d'administration d'entreprise familiale». Il y signale un certain nombre de problèmes appelés à se poser dans ces entreprises : la délégation de l'autorité, la répartition des fonctions, la limitation du personnel de direction, et surtout le problème le plus important, la formation du jeune chef d'entreprise¹⁰⁹.

Au printemps 1953, il explique que sa démarche est de «partir des besoins du monde industriel»¹¹⁰. Celui-ci est principalement constitué, dans l'industrie textile du nord de la France comme dans le sud-ouest de la Belgique, d'entreprises familiales. Ce caractère familial, explique-t-il, «pose des problèmes de formation et de direction d'entreprises qui n'ont jamais été étudiés sérieusement». Selon lui, l'industrie textile abonde en «jeunes héritiers», appelés à monter rapidement dans la hiérarchie de leur entreprise. Il lui paraît important de prévoir «un système d'éducation ou de perfectionnement qui aide ces jeunes gens», de sorte que leur montée dans la hiérarchie soit accompagnée par un accroissement correspondant de connaissances et d'expériences. En effet, là où le processus de montée dans l'échelle hiérarchique est accéléré, on peut prévoir des tensions que la formation peut réduire si «tout le monde dans l'entreprise reconnaît que l'ascension est au moins partiellement méritée». C'est pourquoi, estime-t-il, «dans le cas de l'industrie textile, ni la formule du CPA, ni les formules américaines ne représentent la solution idéale»¹¹¹.

La formule qu'il propose s'adresse donc particulièrement aux «jeunes industriels du textile», notamment dans les entreprises familiales. Plus tard, il évoque la pratique courante des cadres supérieurs bien formés qui ne veulent pas nécessairement s'investir dans la transition entre le père et le fils, sachant qu'ils n'auront pas d'avenir dans l'entreprise ; l'entrée obligatoire du fils dans l'entreprise à 23 ans en moyenne, alors qu'il n'est pas formé, pour rendre possible la succession du père en cas de décès ; la transmission de savoir-faire traditionnels entre le père et le fils. Il conseille de faire autrement : donner une réelle formation aux fils et leur laisser le choix d'entrer ou non dans l'entreprise, en ayant les moyens intellectuels de le

108. ASP-ICL, 15 T, «Information : École d'administration des affaires», note dactylographiée, s.d. [1955], p. 2.

109. ADL, Archives Verscheure, S. CAMBIEN, «Quelques problèmes d'administration d'entreprises familiales», 1952-1955.

110. S. CAMBIEN, «Méthode d'enseignement et formation des futurs chefs d'entreprise», *Jeune Patron*, 61-62-63, 1953.

111. S. CAMBIEN, «Méthode d'enseignement et formation...», art. cit.

faire¹¹². Il affirme notamment cela dans un numéro de la revue *Chefs d'entreprise* consacré au sujet «Forces et faiblesses des entreprises familiales» en 1958¹¹³. On retrouve ces éléments en filigrane dans le cas des «Tissages Dupont».

En 1959, Stephan Cambien fait paraître le premier ouvrage consacré à la question des entreprises familiales : *Forces et faiblesses des entreprises familiales*¹¹⁴. Cet ouvrage – qui n'est autre que la reproduction du numéro de *Chefs d'entreprise* déjà cité – est traduit rapidement en plusieurs langues (dont en espagnol en 1960). Stephan Cambien propose en outre le premier cours sur le sujet des «entreprises familiales» à Barcelone, en 1961¹¹⁵.

Cette question de la gestion des entreprises familiales est aussi évoquée par les patrons eux-mêmes. C'est le cas de Germain Descamps qui, dans le cadre d'une conférence sur l'expansion économique nationale, s'interroge sur les PME de la région, «à l'origine de la richesse et de la prospérité», mais vieillissantes, ce qui pose un problème dans le cadre du Marché commun¹¹⁶. En liaison avec le département de recherche de l'EAA, le CEPI réalise en 1956 une grande enquête sur «les problèmes d'administration des entreprises familiales»¹¹⁷. La question continue d'être évoquée par Pierre Garcette, journaliste, militant catholique et «fonctionnaire patronal» du nord de la France. Selon lui, le poids des «grandes familles», qui se sentent obligées de rémunérer les héritiers détenteurs du capital en postes pour lesquels ils n'étaient pas nécessairement formés, est l'une des causes des problèmes lors de la crise économique dans la région. L'École d'administration des affaires propose, dit-il, des solutions à cette situation, notamment en recommandant aux «sociétés de famille» la cotation en bourse et en offrant aux jeunes dirigeants des outils pour réfléchir¹¹⁸.

112. ADN, 11W641, Centre d'études des problèmes industriels, *Objectifs, réalisations*, plaquette, s.d. [1957], p. 7. Voir aussi Stephan CAMBIEN, «La succession du chef d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises», *Relations industrielles*, 14-2, 1959, p. 246-264.

113. *Forces et faiblesses des entreprises familiales, Chefs d'entreprise*, 15, 1958. Ce numéro comprend un article de Stephan Cambien sur «Les problèmes de structure des entreprises familiales» mais aussi une dizaine d'autres articles.

114. S. CAMBIEN, *Forces et faiblesses des entreprises familiales*, Lille, Centre d'études des problèmes industriels-Edition «Pilote», 1959.

115. Voir le compte rendu qu'en propose Gérard DION dans *Relations industrielles*, 14-3, juillet 1959, p. 444-445 (<https://doi.org/10.7202/1022303ar>). Il existe aussi une version de *Forces et faiblesses des entreprises familiales*, publiée en Belgique en 1955 par le CNBOS (Comité national belge de l'organisation scientifique) à Bruxelles. Pour la traduction, voir Paloma FERNANDEZ PEREZ, Andrea COLLI (éd.), *Endurance of Family Businesses. A Global Overview*, Cambridge, Cambridge University Press, 2013, p. 25.

116. ADN, 11W641, conférence de M. le président Germain Descamps, CEPI, le 26 avril 1961, «Exigences et moyens de l'expansion économique régionale».

117. Nous l'avons vu mentionnée à plusieurs reprises mais n'avons pas retrouvé sa trace.

118. Pierre GARCETTE, *Faire face. Portraits et souvenirs en Nord-Pas-de-Calais*, Saint-Jean-en-Val, Éditions GabriAndré, 1998, p. 25. «Alors il est arrivé que l'on confie à M. Pierre, à M. Jacques, à M. Philippe, pour les dédommager de ne jamais rien leur donner du capital qu'ils possédaient dans l'affaire, des responsabilités, parfois importantes, pour lesquelles ils n'étaient pas toujours les plus compétents». Il écrit aussi à propos de l'École : «Cette école était très fréquentée par tous les quadragénaires qui voulaient vraiment progresser, au prix d'un travail intellectuel considérable».

La diffusion de la méthode des cas à Lille dans les années 1950 et 1960 se fait dans un contexte très particulier, illustré par le cas des Tissages Pierre Dupont. On y voit des problèmes spécifiques, liés à la crise du secteur textile, à la gestion des entreprises familiales et à la formation des fils de famille. Ce contexte très particulier, auquel s'ajoute le poids du patronat local et son catholicisme, explique le succès de cette école et la diffusion de la méthode pédagogique dans le nord de la France. Ce contexte peut toutefois être comparé avec le cas de la Catalogne, étudié récemment par des chercheuses espagnoles. Celles-ci analysent notamment la genèse de plusieurs écoles de commerce à Madrid et Barcelone. Ces écoles s'inspirent de la HBS avec le soutien de fondations américaines ; elles sont fortement soutenues par des réseaux catholiques, notamment jésuites, ainsi que par des entreprises familiales qui font face à des difficultés, notamment dans le textile. L'Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) est ainsi créée en 1958 par un ingénieur du textile, avec l'aide de l'Opus Dei, sur le modèle de la Harvard Business School mais aussi du « Centre d'administration aux affaires »¹¹⁹ ! Les deux écoles sont alors en lien et contribuent ensemble à la diffusion de la méthode des cas en Europe. Le contexte du nord de la France est particulier mais pas nécessairement unique. Certains facteurs réunis ici se retrouvent aussi à Barcelone au même moment, ce qui incite à revisiter l'histoire de la diffusion de la méthode des cas en Europe en en tenant compte.

À la fin des années 1960, ce contexte a changé et l'École d'administration des affaires disparaît en tant que telle. Le 22 mai 1968 est créée une convention entre la chambre de commerce et d'industrie de Lille-Roubaix-Tourcoing et le CEPI. Le CEPI (syndicat patronal, loi de 1884) renonce à l'utilisation du sigle CEPI et change de nom (il devient Institut de recherche et d'étude des chefs d'entreprise). Le nom CEPI est donné au Centre de perfectionnement des dirigeants et cadres de l'industrie et du commerce. Le CEPI organise et diffuse un ensemble de cours et de stages de perfectionnement permanent à la direction et la gestion des entreprises. Il devient un établissement de la chambre de commerce le 1^{er} juin 1968. Les études, documentations, fichiers et outils pédagogiques existants (notamment la bibliothèque de cas) sont transmis à la chambre de commerce¹²⁰.

Dans les années 1960, les enfants des familles de patrons du Nord font de plus en plus d'études supérieures et les offres de formation se multiplient¹²¹. Les écoles de commerce sont alors en pleine transformation, tandis que les universités s'intéressent aussi aux sciences de gestion, ayant créé à partir de 1955 des instituts

119. Nuria PUIG, Paloma FERNANDEZ, « The Education of Spanish Entrepreneurs and Managers: Madrid and Barcelona Business Schools, 1950-1975 », *Paedagogica Historica. International Journal of the History of Education*, 39-5, 2003, p. 651-672, ici p. 663.

120. ASP-ICL, 15 T, Chambre de commerce et d'industrie de Lille-Roubaix-Tourcoing, convention, 22 mai 1968, 4 pages. Il est intéressant de noter que deux des trois signataires, Pierre Decoster, président de la Chambre de commerce, et André Tesse, directeur du CEPI, sont membres du CFPC.

121. Voir J.-L. MASTIN, « Les écoles régionales du patronat : le cas du Nord », in J.-C. DAUMAS, A. CHATRIOT et alii (éd.), *Dictionnaire historique des patrons...*, op. cit., qui cite notamment l'ouvrage de J. BONTE, *Patrons textiles...*, op. cit.

d'administration des entreprises (IAE). C'est dans ce cadre que la méthode des cas se diffuse ailleurs en France.

Nous savons par quelques témoignages qu'elle est utilisée à l'INSEAD, à HEC, à l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) ou dans les IAE¹²². Ainsi Didier Pineau-Valencienne, diplômé d'HEC et de l'Université de Dartmouth, raconte-t-il, «en traduisant et en adaptant de l'américain plusieurs d'entre eux» au début des années 1960. Il précise que les cas d'entreprise d'HEC venaient soit de la HBS, soit «de l'École d'administration des affaires de Lille, déjà en avance». Selon lui, la méthode des cas s'impose rapidement, notamment quand l'école déménage sur le campus de Jouy-en-Josas, en 1964¹²³. En 1969, à l'échelle nationale, la FNEGE démarre ses activités pour coordonner les initiatives et impulser la formation de formateurs en sciences de gestion.

L'histoire de la diffusion de la méthode des cas dans les sciences de gestion en France à partir des années 1960 et 1970 reste toutefois à écrire. Outre une restitution du travail de traduction et d'écriture des premiers cas de gestion, cette histoire devra aussi s'intéresser à la réalisation des premiers manuels de gestion en France et à la traduction des manuels américains, par exemple ceux des enseignants de la HBS¹²⁴. Est-ce que les milieux catholiques continuent de participer à cette diffusion à partir des années 1970? Comment les jésuites contribuent-ils à la formation des cadres et dirigeants dans ce nouveau contexte? Est-ce que les cas français circulent en Europe et même aux États-Unis? La recherche mérite d'être menée et d'être comparée à ce qui peut se passer dans d'autres pays européens, et en premier lieu la Belgique, qui apparaît ici pionnière en la matière.

Marie-Emmanuelle CHESSEL

Centre de sociologie des organisations (CSO)

UMR 7116 CNRS- Sciences Po

19 rue Amélie

75007 Paris

marieemmanuelle.chessel@sciencespo.fr

122. Certains témoignages ont été recueillis à ce sujet. Voir M.-E. CHESSEL, F. PAVIS, *Le Technocrate, le patron et le professeur...*, op. cit.; Fabienne PAVIS, «Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises. Le cas de la France (1960-1990)», thèse, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2003.

123. Didier PINEAU-VALENCIENNE, Félix TORRES, *Dans la boucle de l'hirondelle. Mémoires d'entreprise*, Paris, Albin Michel, 2004, p. 21.

124. Le premier manuel généraliste de gestion est écrit par une femme. Voir Jane AUBERT-KRIER, *Gestion de l'entreprise*, Paris, PUF, 1962. Sa quatrième et dernière édition, refondue et augmentée, comprend ce premier volume, revu et augmenté, et un deuxième volume, réalisé avec le concours de deux autres auteurs. Ces deux volumes datent de 1975 et de 1977. Pour une relecture des manuels de gestion, voir aussi Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Résumé/Abstract

Marie-Emmanuelle CHESSEL

La formation des dirigeants d'entreprise en question : la diffusion de la « méthode des cas » américaine (Lille, années 1950)

La méthode des cas est aujourd'hui l'une des méthodes les plus connues dans les écoles de commerce et les universités. Cette méthode a été promue à la Harvard Business School (HBS). Mais comment a été diffusée cette méthode en France dans le monde des affaires ? L'entre-deux-guerres a été un peu étudiée mais le reste est peu connu. Nous allons étudier un chaînon manquant de cette histoire, au début des années 1950, dans le cadre d'une institution de formation continue des patrons du nord de la France appelée École d'administration des affaires de Lille. Nous proposons d'examiner la circulation de la méthode des cas en trois temps. Nous nous demanderons d'abord dans quel contexte se fait la genèse de cette école. Nous nous interrogerons ainsi sur les conditions réunies pour favoriser la circulation de la méthode. Nous examinerons ensuite les programmes et la pédagogie proprement dite. Enfin, en nous centrant sur un cas, nous verrons le rôle joué par le contexte économique et religieux dans la réussite de l'expérience.

MOTS-CLÉS : France, XX^e siècle, Lille, entreprise, formation des dirigeants, méthode des cas ■

Marie-Emmanuelle CHESSEL

Management Education. Retracing the Transatlantic Spread of the Case Study Method (Lille, France, 1950s)

Case studies are one of the best-known teaching methods used in business schools. How did the case study method, first popularized by the Harvard Business School, come to be adopted by the business world in France? Some research of its spread during the interwar years has been conducted, but little is known about later periods. This article focuses on a missing link in the method's history, involving a business school in the north of France, the École d'Administration des Affaires de Lille, in the early 1950s. It examines the spread of the case study method in three parts. First, it explores the context of the school's founding and the factors contributing to the spread of the method. Next, it looks at the school's programs and teaching methods. Lastly, it focuses on one example to show the role of the economic and religious context in the method's success.

KEYWORDS : France, twentieth century, Lille, business administration, management education, case study method ■