

MARC NOUSCHI

Histoire et
pouvoir d'une
Grande Ecole

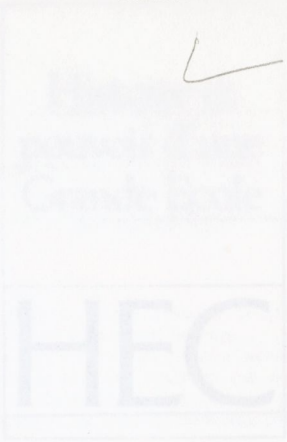
HEC

ROBERT LAFFONT

2

HISTOIRE ET POUVOIR D'UNE GRANDE ÉCOLE
H.E.C.

✓



8° LE¹
798

ÉDITIONS ROBERT LAFONT
PARIS

HISTOIRE ET POUVOIR D'UNE GRANDE ÉCOLE

H.E.C.

DL-56081988-50231

37

MARC NOUSCHI

Histoire et
pouvoir d'une
Grande Ecole

HEC

Les auteurs ont travaillé à l'élaboration de ce livre pendant plusieurs années. Une table des matières est placée en tête de l'ouvrage afin de répondre à la demande de nombreux lecteurs qui ont souhaité en savoir plus.

Le livre est le fruit de plusieurs années de collaboration avec la Commission de l'enseignement et de l'industrie de Paris, présidée par son directeur de l'époque, Christian Veillon, ainsi qu'à Jean-Louis Sarrailh, directeur de la Haute-Normandie. M. et Mme Jean-Paul Laffont, directeur d'HEC, ont été très généreux et nous ont fait saisir rapidement leurs souhaits et leurs réactions; qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

Grâce à la collaboration et au dynamisme de Paul Besson, de nombreuses parties de son ouvrage ont été publiées dans la continuité des articles de la revue.

Paul Besson, Bernard Laffont, Jean-Louis Sarrailh, M. et Mme Jean-Paul Laffont, Christian Veillon, directeur de la Haute-Normandie, ont été très généreux et nous ont fait saisir rapidement leurs souhaits et leurs réactions; qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

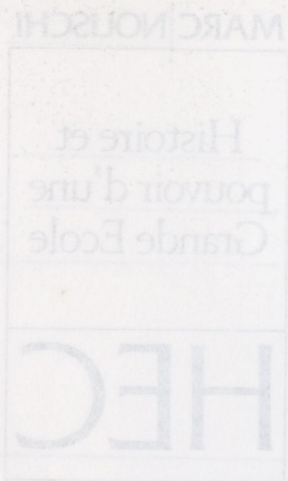
Paul Besson, Bernard Laffont, Jean-Louis Sarrailh, M. et Mme Jean-Paul Laffont, Christian Veillon, directeur de la Haute-Normandie, ont été très généreux et nous ont fait saisir rapidement leurs souhaits et leurs réactions; qu'ils en soient chaleureusement remerciés.



ÉDITIONS ROBERT LAFFONT
PARIS

4

DL-26 081988-20931



© Éditions Robert Laffont, S.A., Paris, 1988
ISBN 2-221-05409-1

Remerciements

Les conseils et le soutien précieux de Max Gallo ont contribué à la naissance de cet ouvrage.

Une telle entreprise n'aurait pu être menée à bien sans l'aide efficace de tous les diplômés qui ont accepté de répondre à mon questionnaire et des acteurs qui m'ont reçu à plusieurs reprises; la liste des personnes interviewées est en annexe.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, particulièrement à son directeur de l'enseignement, Christian Vulliez, ainsi qu'à Jean-Louis Scaringella, directeur de la communication. MM. Jean-Paul Larçon, directeur d'H.E.C., et Guy Lhérault m'ont fait mieux comprendre leurs ambitions et leurs réalisations; qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

Grâce à la collaboration et au dynamisme de Paul Bourry, de nombreuses portes se sont ouvertes à moi dans la communauté des anciens élèves.

Paul Dini, Bernard Lacan, présidents de l'Association H.E.C., Sylvain Margou, délégué général, Lucien Hartog, vice-président de la Fondation, Monique Batoni, Philippe Heymann, Isabelle Huguenin, Jean Clamour, Fabienne et Bruno Magliulo m'ont aidé dans ma recherche.

Sans les encouragements et la patience de ma femme, Sylviane, ces pages ne seraient pas.

Remerciements

Les conseils et le soutien précieux de Max Gallo ont contribué à la naissance de cet ouvrage.

Une telle entreprise n'aurait pu être menée à bien sans l'aide efficace de tous les diplômés qui ont accepté de répondre à mes questionnaires et des acteurs qui m'ont fourni à plusieurs reprises; la liste des personnes interviewées est en annexe.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, particulièrement à son directeur de l'enseignement, Christian Vallier, ainsi qu'à Jean-Louis Scarpigella, directeur de la communication, M. Jean-Paul Lator, directeur d'H.E.C., et Guy Lhéritault m'ont fait mieux comprendre leurs conditions et leurs réalisations; qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

Grâce à la collaboration et au dynamisme de Paul Bourry, de nombreuses portes se sont ouvertes à moi dans la communauté des anciens élèves.

Paul Émile Bernard Lator, président de l'Association H.E.C., Sylvain Bégon, député général, Lucien Hérog, vice-président de la Fondation Alphonse Béton, Philippe Heymann, Isabelle Huguenin, Jean Chasson, Fabienne et Bruno Maguino m'ont aidés dans ma recherche.

Sont les encouragements et la patience de mes parents. Sans ces pages ne seraient pas.

Sylviane, ces pages se seraient pas.

1-400-521-2021

Avant-propos

Ils sont plus de 15 000 en activité ou à la retraite. Ils existent depuis plus d'un siècle, sont moins connus que les normaliens, les polytechniciens et les énarques. Pourtant, leur destin se confond avec l'évolution économique, sociale et même culturelle de la France depuis 1881.

Ce sont les H.E.C., c'est-à-dire les diplômés de l'École des hautes études commerciales.

D'où viennent-ils? Qu'apprennent-ils et que deviennent-ils dès la fin de leurs études? Forment-ils une communauté ou une mafia? Quels sont leurs pouvoirs? Méritent-ils, à l'égal des énarques, des X, des mineurs, des technocrates de toute origine, un nom d'espèce, celui d'Hécrate, que l'on obtient, quand par le jeu de la compétence, de l'ambition, des clans, on pèse sur le destin d'une société? De fait, quels que soient les itinéraires choisis, ils se reconnaissent à quelques signes, à quelques tics, bref, ils sont modelés par cette matrice impérieuse et glorieuse, une Grande École.

Commençons donc notre voyage en « Hécratie »...

LISTE DES SIGLES

A.D. :	Admissions directes
B.D.E. :	Bureau des élèves
C.A. :	Chiffre d'affaires
C.C.F. :	Crédit commercial de France
C.C.I. :	Chambre de commerce et d'industrie
C.N.M.H. :	Caisse nationale des monuments historiques
C.O.B. :	Commission des opérations de Bourse
C.P.A. :	Centre de préparation aux affaires
C.V. :	Curriculum vitae
D.R.E.E. :	Direction des relations économiques extérieures
D.T.N. :	Directeur technique national (aux sports)
E.G.O.P. :	Économie et gestion des organismes publics
E.N.S. :	École(s) normale(s) supérieure(s)
E.S.C.A.E. :	École supérieure de commerce et d'administration d'entreprises
F.M.N. :	Firmes multinationales
G.A.E.C. :	Groupement agricole d'exploitation en commun
I.E.P. :	Institut d'études politiques
I.N.S.E.A.D. :	Institut européen d'administration des affaires
I.S.A. :	Institut supérieur des affaires
I.T. :	International Track
P.I.M. :	Programme international de management
P.M.S. :	Préparation militaire supérieure
S.E.M.A. :	Société économique de mathématiques appliquées
S.T.O. :	Service du travail obligatoire
U.E.F.A. :	Union des associations européennes de football
U.G.E. :	Union des grandes écoles
S.M.E. :	Système monétaire européen

Chapitre 1

H.E.C. OU L'HISTOIRE D'UNE MUTATION

UNE OLIGARCHIE

Au Taillevent, rue Lamennais, vous avez goûté aux spécialités d'un trois étoiles du guide Michelin, mais saviez-vous que ce haut lieu de la restauration parisienne était dirigé par un H.E.C., Jean-Claude Vrinat (59) ¹?

Après avoir lu un article de Michel Tatu dans *Le Monde* ou son dernier ouvrage sur Mikhaïl Gorbatchev ², vous vous êtes peut-être interrogé sur la formation de ce « kremlinologue » averti. Lui aussi a poursuivi sa scolarité à H.E.C. de 1951 à 1954. Et pouviez-vous imaginer que Jacques Dorfmann (54), le juge-arbitre de Roland-Garros, que le comédien Bernard Fresson (53) et l'archevêque de Cambrai Jacques Delaporte (49) sont tous sortis de cette célèbre école du boulevard Malesherbes ³?

H.E.C. serait-elle donc une école qui destine à tout... sauf au commerce et à la gestion des entreprises?

Assurément non puisque la grande majorité des 11 000 H.E.C. qui exercent une activité professionnelle sont bien là

1. Les chiffres donnés entre parenthèses indiquent la date de sortie de l'École.

2. *M. Gorbatchev: l'U.R.S.S. va-t-elle changer?* Ed. du Centurion, 1987.

3. Jusqu'au transfert à Jouy-en-Josas, H.E.C. était établie dans un bâtiment situé entre le boulevard Malesherbes et la rue de Tocqueville, dans le XVII^e arrondissement.

où on les imagine ⁴ : les deux tiers d'entre eux sont salariés du secteur privé, la moitié des diplômés préférant travailler dans une grande firme de plus de 500 personnes, cantonnée dans les activités de service, études, conseil, audit, finances. Compte tenu de la très grande hétérogénéité de leur âge, ils se trouvent à tous les niveaux de responsabilité : près d'un sur trois devient, vingt ans après sa sortie de l'École, directeur ou directeur général de société, et un sur cinq, président ou vice-président : ainsi Jacques Mayoux (45) ancien patron de la Société Générale, Jean Deflassieux (47) ex-P.-D.G. du Crédit Lyonnais, Jean-Claude Seys (61) P.-D.G. de la banque Louis-Dreyfus... H.E.C. forme donc bien des chefs d'entreprise. Hier, pépinière de patrons, elle se destine de plus en plus à fournir des cadres supérieurs, même si ce sont surtout les polytechniciens ou les énarques, qui, comme X Ponts, X Mines et inspecteurs des Finances, trustent les directions les plus prestigieuses. Nulle place n'est prioritairement réservée par l'État aux diplômés de Jouyen-Josas : leur réussite tient essentiellement à leur compétence qu'ils doivent démontrer quotidiennement car le monde des affaires est par nature impitoyable : « N'oublions pas que sur les marchés internationaux il n'y a pas un premier et un deuxième, mais le gagnant et le premier des perdants ⁵. »

Qu'est-ce qui fait courir ces H.E.C.? Qu'est-ce qui les amène à sacrifier beaucoup de leur vie personnelle pour l'entreprise?

Le diplômé de Jouyen-Josas, comme beaucoup de ses camarades sortis d'une école de gestion, se lance à corps perdu dans la réussite combative à tout prix. Sa stratégie? Un hyperindividualisme. Ses motivations? La fascination pour les signes extérieurs de richesse. La récompense de ses efforts est d'abord sonnante et rébuchante : un quart des diplômés est directement intéressé aux résultats de l'entreprise. Les salaires obtenus croissent régulièrement selon les

4. Les données suivantes proviennent de *L'Enquête socioprofessionnelle* réalisée par l'Association des anciens en 1984.

5. M. Bauer et B. Bertin-Mouro, *Les 200. Comment devient-on un grand patron?* Le Seuil, 1987. Michel Bauer est un H.E.C. de la promotion 1970.

promotions et en fonction de l'entreprise choisie⁶; débutant aux environs de 140 Kf⁷, l'H.E.C. peut espérer gagner près de 425 Kf quinze années après sa sortie d'École, et 20 % dépassent allègrement les 600 Kf en fin de carrière. Voilà qui récompense des efforts fournis. La rémunération semble d'ailleurs être la préoccupation centrale des H.E.C., leur objectif premier. Naturellement, après un traitement en augmentation, ils souhaitent obtenir plus de pouvoirs dans leur firme. Ce sont plutôt les jeunes qui recherchent salaire, pouvoir et mobilité, tandis que leurs aînés préfèrent la sécurité d'emploi et une meilleure qualité de vie. L'âge venant, le jeune loup aux dents aiguisées a tendance à s'assagir...

De telles opportunités de carrières expliquent le succès croissant de cette école, membre du « carré d'as⁸ » qui domine le système universitaire français.

Cette ascension est d'autant plus irrésistible que ses rivales traditionnelles, Normale supérieure, l'E.N.A. et même certaines grandes écoles d'ingénieurs rencontrent aujourd'hui des difficultés.

Les problèmes de Normale sup⁹ sont à l'image de la crise de vocation des métiers de l'enseignement : les débouchés sont de moins en moins attractifs, si bien que le nombre des candidats a tendance à baisser, ce qui ne manque pas de se

6. Voici pour 1987 quelques exemples de rémunération annuelle des H.E.C. à l'embauche : Unilever 163 000 F, L'Oréal, B.S.N. 150/160 000 F, E.D.F. 162 000 F, Procter 165/180 000 F, Paribas 154 000 F, I.B.M. 160/170 000 F.

7. Le kilo franc (Kf), équivaut à 1 000 francs. Il s'agit des rémunérations brutes annuelles présentées dans *L'Enquête* précédemment citée. Quatre années plus tard, les chiffres doivent être augmentés de 15 % environ. Un débutant commence maintenant à 160 Kf. S'il a un M.B.A. à son actif, sa surcote sera de 30 %, s'il a une licence ou une maîtrise de droit il obtient une valorisation de 20 %.

8. Cf. *Tu seras président mon fils*, J.-M. Gaillard, Ramsay, 1987. Ce « carré d'as » est composé de Polytechnique, de l'E.N.A. et de Normale sup et de la meilleure des écoles de gestion françaises.

9. Ils sont particulièrement accentués dans la filière lettres. Les options scientifiques semblent pour le moment y échapper car les diplômés des Écoles normales peuvent être embauchés à leur sortie par quelque entreprise de renom.

traduire par une diminution des niveaux exigés pour intégrer telle ou telle École normale supérieure. Ainsi, même la prestigieuse citadelle de la rue d'Ulm envisage d'ouvrir une voie destinée aux non-latinistes; en effet, les bons élèves en latin-grec sont une espèce en voie de disparition.

L'E.N.A. fait elle aussi les frais de la vague libérale : le « moins d'État », perceptible dès 1983, trois ans avant les élections législatives, ne peut que nuire à cette pépinière de futurs hauts fonctionnaires. Le ministre de la Fonction publique dans le gouvernement de Jacques Chirac, Hervé de Charette, qui, paradoxe des paradoxes, est diplômé d'H.E.C., a annoncé que les postes mis au concours de l'E.N.A. depuis 1987 baisseraient de moitié : au lieu de 150 places pour la promotion 1988, celle de 1990 ne comptera plus que 80 fonctionnaires :

« En vingt-cinq ans, l'État a doublé le nombre de ses fonctionnaires civils (ils étaient un million en 1960, ils sont 2,1 millions actuellement). Et pour autant, les Français n'ont vraisemblablement pas le sentiment d'être deux fois mieux servis par l'administration. Autre fait significatif : durant la même période, le nombre des agriculteurs a été divisé par quatre et le nombre des fonctionnaires de l'agriculture a été augmenté de 40 %¹⁰... »

Quant aux grandes écoles d'ingénieurs, elles ont dû opérer des choix douloureux, abandonnant les filières traditionnelles pour des nouveaux secteurs plus porteurs. Certaines d'entre elles ont même introduit des formations complémentaires de type commercial pour répondre à la demande émanant des entreprises.

Au contraire, les écoles de commerce ont le vent en poupe¹¹ : elles accueillent près de 17 000 étudiants et délivrent chaque année environ 6 000 diplômes. La tertiarisation grandissante de l'économie française, son ouverture externe et la mutation de l'appareil productif expliquent les déséquilibres constatés sur le marché des « ingénieurs com-

10. Interview de Hervé de Charette à la revue *Hommes et Commerce*, n° 200, juin 1987.

11. Selon le journal *L'Étudiant*, il existe actuellement 68 écoles de commerce, selon le Comité national pour le développement des grandes écoles, elles ne sont que 30. Cf. B. Magliulo, *Les Grandes Écoles*, P.U.F., 1982.

merciaux » : la demande est plus forte que l'offre, d'où la surenchère salariale à laquelle se livrent les firmes pour attirer les meilleurs lauréats.

Colgate Palmolive, Shell, Unilever, Casino, Paribas, Bos-sard et bien d'autres sociétés sont à l'affût de ces diplômés qui sortent des écoles dites « parisiennes ¹² ». Chacune d'entre elles se presse de plus en plus tôt sur le campus de Jouy pour dénicher la perle rare, l'élève performant à forte personnalité : stages de préembauche, plans de carrière, avantages de toute sorte sont alors proposés par les représentants des plus grosses firmes françaises et étrangères à ces jeunes adultes très courtisés. Comment dans ces conditions ne pas avoir l'ivresse des sommets quand, à vingt ans à peine, de véritables ponts d'or vous sont proposés ? Deux H.E.C. sur trois disposent ainsi d'une offre d'emploi ferme à l'issue de leur stage de troisième année. Leurs atouts ?

Un baccalauréat de type scientifique obtenu avec mention, une ou deux années de préparation dans quelque établissement public ou privé prestigieux de Paris ou de province, un diplôme obtenu trois années après, voilà les ingrédients du succès.

L'H.E.C. est par conséquent sûr de lui, conquérant parce que mobile. Cet ambitieux cherche à faire mieux encore que les vétérans de l'École. Il diffère en cela des polytechniciens et des centraliens, « davantage terre à terre, car plus proches de la production ». Et puis le prestige si ancien, si constant, de l'X est tel que le diplômé qui en sort n'a plus rien à prouver : « sûrs d'eux, de leur savoir comme de leur rang, les polytechniciens se conduisent placidement et se révèlent peu aventureux ¹³. »

Alors aujourd'hui, les trois initiales H.E.C. brillent de tous

12. Le groupe des « parisiennes » est formé d'H.E.C., de l'E.S.S.E.C. et de l'E.S.C.P. ou Sup de co Paris, auxquelles s'ajoute l'École supérieure de commerce de Lyon.

13. *Le Monde*, du 18 mars 1988, *Les Jeunes Loups dans la carrière*, article d'Alain Lebaube. Ces données ont été le résultat d'un sondage « Démoscopie » organisé à la demande du grand quotidien du soir et de P.A. Consultants. L'échantillon a été constitué à égalité entre six grandes écoles à raison de 33 % de questionnés par génération retenue (entre 1964 et 1965, 1974 et 1975, 1984 et 1986). Au total, 450 interviews téléphoniques d'une durée moyenne de vingt minutes ont été réalisées.

leurs feux et relèguent plus ou moins en arrière-plan les autres écoles de gestion. Cela est parfaitement vérifié par le choix des candidats admis à la fois à H.E.C. et à l'E.S.S.E.C. qui optent à tous les coups pour la première. L'image d'H.E.C. est en effet clairement définie : son histoire est en même temps très ancienne puisqu'elle remonte à 1881 et très moderne car l'École n'est installée à Jouy-en-Josas que depuis 1964. Tradition et modernité font donc bon ménage pour imposer le « produit H.E.C. » qui a un profil de généraliste dynamique apte à faire face à l'inattendu : « Les H.E.C. sont forts en langue, s'expriment et rédigent bien, ils sont très entreprenants, constate Philippe Giraud, directeur général de Bossard ¹⁴. Ils savent donner le coup de reins qu'il faut au bon moment. » Voilà de belles qualités dont aimeraient s'enorgueillir d'autres diplômés.

Embaucher un H.E.C. signifie donc ne pas être trompé sur la qualité. « Lorsque nous sommes pressés de combler un poste vacant, nous portons souvent notre dévolu sur le candidat H.E.C., témoigne aussi M. Tiburse, assistant du directeur des relations humaines de L'Oréal. Nous sommes sûrs, en principe, d'arriver plus rapidement à un choix. Le résultat serait sans doute le même si nous optons pour un universitaire ou un diplômé d'une école de commerce de province, mais avec l'H.E.C. nous répondons à l'appel d'une réputation. » Même son de cloche sur le campus où Lucette Démianozuk, responsable des carrières, note les changements induits par la crise récente : « Autrefois, les entreprises embauchaient de nombreux jeunes par an, pour n'en conserver que deux ou trois quelques années après. Elles ne peuvent plus désormais se permettre un tel "gâchis" ; elles ont besoin de ne pas se tromper, et plus que jamais nous font confiance. Elles connaissent bien la formation mais apprécient aussi que, dès l'école, à travers des expériences diverses sur le campus, le jeune ait pu prouver ses capacités d'entrepreneur. » La synergie entre l'amont, le système scolaire, et l'aval, les entreprises, est telle que la sélection ne cesse pas de se renforcer : actuellement plus de 3 000

14. Bossard Consultants est une société spécialisée en conseils, en organisation et en stratégie.

candidats déposent un dossier d'inscription pour passer le concours d'entrée n'offrant que 300 places environ.

Dès lors on peut se demander quelles sont les spécificités de cette École si prisée. Comment parvient-elle à former les cadres et les dirigeants des entreprises et des organisations? Que deviennent ces diplômés qui appartiennent à la « Communauté des H.E.C. »?

UNE PETITE GRANDE ÉCOLE

Par trois fois l'histoire d'H.E.C. se confond avec des moments décisifs de l'évolution politique de la France : en 1881, l'École voit le jour dans un pays qui subit encore le traumatisme de la guerre perdue face à la Prusse et de la guerre civile, la Commune, qui a déchiré Paris en 1871. En 1938, la grande réforme qui porte la scolarité de deux à trois années pour relever le niveau des études, correspond aux derniers jours de la III^e République moribonde. Vingt ans plus tard, la mutation décisive qui fait d'H.E.C. une grande école de gestion se déroule sur un fond de crise institutionnelle, coup d'État gaulliste, qui met un terme à la IV^e République, inapte à vivre¹⁵.

Trois crises majeures, trois mues déterminantes des Hautes Études commerciales, voilà qui n'est pas le simple résultat d'un hasard¹⁶. En effet, de tels bouleversements reflètent parfaitement une volonté de combattre des lacunes qui hypothèquent le futur. A chaque fois, une fraction du patronat, que je qualifierais de moderniste, cherche à anticiper sur l'avenir et à lutter contre la fatalité du déclin.

Le dimanche 4 décembre 1881, à deux heures et demie, dans le grand amphithéâtre du boulevard Malesherbes, est inaugurée l'École des hautes études commerciales. La pré-

15. « La IV^e meurt beaucoup moins des coups qui lui sont portés que de son inaptitude à vivre. (...) Incapable de vivre décemment, la IV^e République n'aura pas su mourir en beauté. » Sirius-Beuve-Méry.

16. D'une manière plus générale, la création des grandes écoles en France est toujours l'expression d'une lacune, d'un vide, que l'Université ne parvient pas à combler.

sence de Léon Gambetta, président du Conseil, avait été annoncée, mais au dernier moment celui-ci ne se déplaça pas. Au moment où Maurice Rouvier, le ministre des Colonies, fait son entrée dans la salle bondée, *La Marseillaise* exécutée par la 101^e de ligne résonne.

Accompagné de Léon Say, président du Sénat, le ministre se lance alors dans un vibrant éloge du commerce :

« Messieurs,

« L'honorable président de la chambre de commerce a eu raison de dire que l'initiative de la chambre de commerce de Paris est comprise et approuvée par le gouvernement de la République.

« Oui, vous pouvez compter non seulement sur l'approbation du gouvernement, mais encore sur son concours, sur ses engagements. Votre œuvre, messieurs, a, en effet, un double mérite : elle procède d'une pensée élevée et féconde et elle vient à son heure.

« Je dis qu'elle vient à son heure, car nous touchons au moment où les questions de l'ordre économique, commercial, industriel, financier sont appelées à prendre une part de plus en plus large, j'ajouterai même de plus en plus dominante, dans les préoccupations du gouvernement et des pouvoirs publics.

(...)

« Mais, pour que l'activité économique de la France se développe, pour que l'expansion industrielle, commerciale, maritime du pays s'accroisse de jour en jour dans le cercle grandissant du travail et de l'échange, il ne suffit ni de la bienveillance ni des encouragements des pouvoirs publics : il faut encore, messieurs, les efforts de l'initiative privée.

« Et, ce sera l'honneur de la chambre de commerce de Paris de l'avoir compris. Elle a voulu créer une pépinière de jeunes hommes préparés à la direction des grandes affaires par une haute culture, dont le programme embrasse toutes les branches des connaissances, si nombreuses et si variées, indispensables aujourd'hui à ceux qui sont placés à la tête des entreprises commerciales. M. le président de la chambre de commerce rappelait, il y a quelques instants, que longtemps en France la carrière commerciale a été considérée comme une carrière secondaire. Déjà le progrès de nos mœurs démocratiques a dissipé ce préjugé en assignant au

travail le rang qu'il doit occuper dans la société française. La création de l'École des hautes études commerciales le fera disparaître entièrement.

« En pourrait-il être autrement, messieurs, lorsqu'on envisage la somme des connaissances et d'efforts nécessaires pour la direction des grandes entreprises? Quel rôle est donc plus digne de toutes les nobles ambitions que celui du négociant qui, mis en communication par l'électricité avec tous les points du globe, suit jour par jour, heure par heure, des variations de tous les marchés du monde, attentif à saisir la moindre occasion qui lui permettra de féconder l'industrie de son pays, soit en recueillant les commandes dans les contrées les plus éloignées, soit en approvisionnant nos industriels des matières premières dont ils ont besoin. Si nos usines travaillent, si des trains lourdement chargés s'éloignent de nos gares, si nos vaisseaux sillonnent les mers, cette merveilleuse activité, messieurs, est due à l'initiative de ce négociant qui, du fond de son cabinet, correspond avec le monde entier, dirige de véritables flottes, et ouvre au commerce national des contrées jusqu'alors inexploitées¹⁷. »

Ce long extrait de l'allocution inaugurale prononcée par Maurice Rouvier est essentiel pour comprendre les motivations des fondateurs de l'École et les finalités assignées à H.E.C.

En fait, la naissance de cet établissement s'inscrit dans un double courant qui renvoie à un passé plus ou moins immédiat : de 1848 à 1873, la France connut une espèce de « décollage économique¹⁸ » modifiant profondément le visage de notre pays : les révolutions ferroviaire, bancaire et, d'une manière plus générale, industrielle font entrer l'Hexagone de plain-pied dans le XIX^e siècle. Jamais l'anglomanie ne fut si forte, jamais la volonté industrialisante ne fut plus nette que sous le Second Empire : la personnalité de Napoléon III symbolise assez bien ce projet, par son éducation, il est très au fait des modifications que le

17. *Le Temps*, du 6 décembre 1881.

18. Expression empruntée à l'économiste américain W.W. Rostow, qui popularisa cette notion dans un ouvrage, *Les Étapes de la croissance économique*, 1960, Le Seuil, 1963.

Royaume-Uni connaît dans la première moitié du siècle, par son idéalisme il s'initie aux utopies saint-simoniennes¹⁹, par sa politique économique il imprime sa marque à la France.

A côté de l'ingénieur, maître incontesté du siècle « noir », se profile le banquier, l'homme d'affaires, qui s'enrichit par la vente et le commerce. Les Boucicaut, Jaluzot et autres Cognacq-Jay, fondateurs des premiers grands magasins, les H. Germain, Émile et Isaac Pereire²⁰, créateurs de la banque moderne, sont autant de réussites symboliques d'une époque. « Enrichissez-vous », cette injonction, lancée par Guizot quelques années plus tôt, se réalise dans une France qui n'hésite pas à supprimer ses barrières douanières et à adopter en janvier 1860 le libre-échange²¹.

L'effondrement de l'Empire en 1870 ne fait pas disparaître ces idées²². On les retrouve très présentes chez Taine, Boutmy et Renan, qui réaffirme le rôle déterminant des élites dans la France meurtrie de 1871.

« Il faut être aveugle pour ne pas voir l'ignorance française derrière la folle déclaration de guerre qui nous a conduits où nous sommes (...). Il faut créer l'élite qui, de proche en proche, donnera le ton à toute la nation. Refaire une tête au peuple, tout nous ramène à cela (...). Il manque en France un système de haute culture ou, si vous voulez, de confrontation

19. Le comte de Saint-Simon est à l'origine de cette philosophie qui eut un vif succès dans la première moitié du siècle : les industriels, appelés « producteurs », doivent être la clef de voûte de la société nouvelle, dont seront exclus les « oisifs ». La *Parabole* qu'il rédige en 1819 illustre cette doctrine, largement diffusée par ses disciples, A. Bazard, P. Enfantin, M. Chevalier...

20. Lire à ce sujet les travaux de Jean Bouvier, par exemple, *Naissance d'une banque : le Crédit Lyonnais*, Flammarion, 1968. Jean Autin a écrit un livre sur *Les Frères Pereire*, Perrin, 1984.

21. Le traité commercial fut négocié par M. Chevalier, saint-simonien proche de l'empereur, et par R. Cobden, père de l'Anti-Corn Law League, qui œuvra pour l'établissement du libre-échange en Grande-Bretagne.

22. « Les disciples de Saint-Simon ont réintroduit, dans une bourgeoisie parvenue à ce stade conservateur qui est celui auquel atteint normalement, au cours de son existence, le bourgeois possédant, cette mentalité dynamique de l'entrepreneur capitaliste qui, en d'autres temps, n'avait été le fait que d'individus isolés. » R. Pernoud. *Histoire de la bourgeoisie française*, T. II, Le Seuil, 1962.

libérale; il faut l'organiser », souligne Renan²³. L'heure est à la condamnation du passé, particulièrement à la remise en question du système scolaire traditionnel : « L'éducation de nos collègues et de nos écoles supérieures nous laisse dans l'ignorance de presque tous les éléments de la vie contemporaine; c'est une immense et déplorable lacune. Le moins qu'on puisse attendre d'un homme cultivé, c'est qu'il connaisse son temps. Nos collègues enseignent beaucoup de choses excellentes, mais ils n'enseignent pas cela. Or, il importe que chaque génération nouvelle entre dans la vie sans étonnement, qu'elle sache s'y reconnaître et s'y mouvoir. »

D'où cette floraison de créations : en 1871, naissent l'École supérieure de commerce du Havre, celle de Rouen; un an plus tard, c'est au tour de Lyon et de Marseille. Au même moment, Paris se dote de l'École libre des sciences politiques. Ces établissements incarnent l'esprit utilitaire de l'éducation, condition indispensable du relèvement du pays. Il en est de même pour H.E.C. dont le projet initial remonte à 1869.

Derrière l'École un ensemble composite d'industriels, de négociants²⁴, qui s'appuient sur la chambre de commerce de la capitale pour faire triompher leurs idées. Aucun d'entre eux n'appartient à l'aristocratie de l'économie française, tous sont des notabilités parisiennes qui exercent leurs affaires dans les secteurs traditionnels, le textile, l'alimentation, le

23. Voir à ce sujet, *Les Élités en France*, E.N. Suleiman, Le Seuil, 1978. Dans *La Réforme intellectuelle et morale de la France*, le même Renan écrit : « donner plus à la spécialité, à la science, à ce que les Allemands appellent le *Fach*; moins à la littérature, au talent d'écrire et de parler; compléter ce faite solide de l'édifice social par une cour et une capitale brillante, d'où l'éclat d'un esprit aristocratique n'exclut pas la solidité et la forte culture de la raison; en même temps, élever le peuple, raviver ses facultés un peu affaiblies, lui inspirer avec l'aide d'un bon clergé dévoué à la patrie, l'acceptation d'une société supérieure, le respect de la science et de la vertu, l'esprit de sacrifice et de dévouement, voilà ce qui serait l'idéal; il sera beau du moins de chercher à en approcher. »

24. Eugène Guibal, L. Houette, C. La Chambre auxquels se joignent après 1874, G. Roy, J. Levois, C. Noël et P. Teissonnière. Voir à ce sujet l'ouvrage que consacre M. Meuleau à H.E.C., *Histoire d'une grande école*, Dunod, 1981.

cuir et le bâtiment, mais tous ont été marqués par l'essor de l'activité économique sous le Second Empire²⁵.

« L'École est destinée à donner un complément d'instruction aux fils de la bourgeoisie qui se proposent, à leur sortie de collège, de suivre la carrière commerciale. Le but de la chambre de commerce de Paris est de donner à ces jeunes gens les notions pratiques au moyen desquelles on apporte l'ordre et la clarté dans les échanges, dont le mécanisme général leur aurait été préalablement expliqué, et d'imprimer une direction élevée à cet enseignement qui comprendrait les sciences modernes se rattachant aux nécessités du commerce international.

« Il nous a semblé que l'enseignement commercial devrait être poussé plus haut, en même temps que la science s'élève, pour faire face aux besoins de l'industrie qui grandit et du marché financier qui prend des proportions jusqu'ici inconnues. Voilà pourquoi nous avons fondé l'École des hautes études commerciales²⁶.

Retardé par la déclaration de guerre et l'épisode tragique de la Commune, le projet n'aboutit que le 4 novembre 1881, date à laquelle l'École ouvre ses portes; les 57 élèves de la promotion de la Fondation connaissent pendant deux années un enseignement mixte, à la fois théorique et pratique²⁷: les mathématiques appliquées au commerce initient ces bacheliers admis sur titres²⁸ aux questions des taux d'intérêts, d'escompte, aux problèmes de Bourse, de banque... Des cours d'histoire du commerce, de géographie, de droit commercial, industriel et maritime complètent leur formation. L'accent est mis naturellement sur les langues vivantes

25. L'École correspond en fait à l'émergence d'un nouvel acteur social: le cadre commercial. Voir H. Le More (64), *L'Invention du cadre commercial. Sociologie du travail*, n° 4/1982.

26. Rapport de la chambre de commerce de Paris au ministre de l'Agriculture et du Commerce du 27 avril 1878.

27. « Ce que l'employé apprendra forcément par la pratique, le futur patron devra l'apprendre par la théorie, afin d'accumuler assez d'idées générales, afin d'acquérir une puissance d'abstraction, une culture intellectuelle suffisante pour que son cerveau soit plus tard à la hauteur des combinaisons dans la direction des affaires. »

28. Seuls les non-bacheliers sont soumis à un examen, et non à un concours.

et sur la comptabilité organisée en « comptoirs ». Là, des petits groupes suivent des espèces de travaux dirigés. Tous les autres enseignements ont pour cadre les amphithéâtres, où tous les élèves en blouse écoutent religieusement des grands maîtres venus de la faculté de droit.

Surveillés par des appariteurs cachés derrière les parois du fond qui observent l'hémicycle par des œilletons, les étudiants doivent se plier à une rigoureuse discipline, quasi militaire. Leurs cahiers à grosse couverture verte sont régulièrement contrôlés par les surveillants : la calligraphie doit être impeccable. Sur la première page, une inscription en grosses capitales : « Gardez vos cahiers, ils vous seront utiles dans votre vie professionnelle. » Des rapports réguliers sont faits au directeur, M. Jourdan, ingénieur diplômé de Centrale. Tout manquement à la règle est sévèrement sanctionné. Les élèves connaissent-ils pour autant ces « affaires » qu'ils doivent théoriquement diriger à leur sortie ?

Les visites, hélas trop rares ! de firmes sont plus l'occasion d'admirer l'outil de production, les machines, les processus de fabrication, que de réfléchir sur l'organisation de l'entreprise et sur ses objectifs commerciaux. Nul stage, nul exercice d'application n'a été prévu : tout repose sur un vigoureux effort de mémorisation et d'apprentissage des connaissances diffusées, y compris un cours de marchandises ! Les 125 heures que dure cet enseignement familiarisent les jeunes étudiants avec les produits d'importation et d'exportation ou leur font découvrir quelques procédés de fabrication : suite aux pressions insistantes d'un membre de la chambre de commerce, un exposé sur la fabrication des... boutons rejoint les leçons sur le raffinage du sucre, sur le textile et sur l'acier. Un musée assez riche complète ces cours.

Tout cela démontre une des faiblesses initiales d'H.E.C. qui ne parvient pas à se placer entre les facultés de droit et les grandes écoles : quels cours doivent être suivis pour apprendre à diriger, à exporter ? Quelle méthode doit être appliquée ? Comment contrôler les progrès réalisés ?

Comme le soulignait le journal *Le Soir* dans son édition du 27 décembre 1881 : « Il ne faut pas se dissimuler que ces cours ne doivent être faits ni comme à la faculté de droit,

pour les uns, ni comme au Conservatoire des arts et métiers, pour les autres; qu'il y a là comme qui dirait un genre à créer, et ce n'est pas sans doute dès la première année ni dès la seconde que la direction de cette école nouvelle et la chambre de commerce sauront si l'enseignement correspond exactement par ses tendances et son caractère, au but même de la fondation. »

Les tonnerres d'applaudissements qui avaient accueilli les déclarations triomphales de Maurice Rouvier et de Léon Say font vite place au désenchantement. Reconnaissons que les ambitions assignées à H.E.C. avaient été élevées : il s'agissait ni plus ni moins de voir H.E.C. devenir pour le commerce ce que l'École centrale était pour l'industrie! Le seul problème est qu'H.E.C. exerce un faible attrait sur les enfants de la bourgeoisie : ils préfèrent, s'ils ont un haut niveau scolaire, tenter leur chance dans les écoles d'ingénieurs, ou bien intégrer cette éternelle rivale, en même temps qu'elle est un modèle pour H.E.C., l'École libre des sciences politiques. Alors l'établissement du boulevard Malesherbes n'arrive que loin derrière Saint-Cyr dont elle s'est inspirée pour son règlement intérieur. Ne s'y présentent que les candidats qui n'ont ni les qualités requises pour les écoles d'ingénieurs ni celles indispensables pour l'École normale supérieure, autrement dit des élèves peu brillants et très faiblement motivés ou alors quelques héritiers de grandes familles²⁹. Comment dès lors ne pas partager ce point de vue relativement désabusé?

« Le recrutement des ingénieurs a trouvé dans la partie de la nation que l'on comprend sous le vocable de "classe dirigeante" des éléments éclairés et nombreux. Mais si les connaissances techniques séduisent l'intelligence et flattent l'amour-propre, les sciences commerciales rebutent certains esprits et rencontrent auprès d'un trop grand nombre une indifférence voisine d'un mépris injustifié³⁰. »

H.E.C. traîne comme un boulet l'image des « épices » et cette réputation peu flatteuse du dieu Mercure qui, dans l'Antiquité, protégeait les commerçants et... les voleurs! Que faire pour inverser ce faible pouvoir d'attraction? Faut-il

29. Voir p. 86.

30. M. Bellom, in *L'Économiste français*, 20 juillet 1918.

renforcer les matières techniques ou littéraires? A quel type d'exercices doivent être soumis les étudiants dont les effectifs oscillent autour de la cinquantaine? Tels sont quelques-uns des problèmes qui se posent aux responsables de la chambre, autorité de tutelle et bailleur de fonds de l'École.

Le contexte général n'est plus du tout favorable. Le dernier quart de ce XIX^e siècle est sombre : la Grande-Bretagne connaît les affres de la « Grande Dépression ³¹ ». En France, au mois de février 1882, le krach spectaculaire de l'Union Générale, la banque du très catholique E. Bontoux, donne le signal du repli de l'activité économique. Le vent de la faillite est alors passé très près des nouveaux établissements bancaires, surtout du Crédit Lyonnais créé en 1863 par Henri Germain. L'heure est alors à la prudence : finis les affaires industrielles, les investissements dans les nouveaux secteurs économiques. Les banques de dépôt se cantonnent dans les opérations purement commerciales ³².

La France entre dans une crise de longue durée, marquée par la baisse des prix, par la chute des profits, donc des investissements et par des difficultés commerciales grandissantes. Au libre-échange, imposé par le « coup d'État douanier » de janvier 1860, succèdent de vigoureux plaidoyers pour la fermeture des frontières : Jules Méline, député des Vosges et président de commission parlementaire, se fait l'ardent défenseur des « petits », agriculteurs, négociants, industriels, écrasés par la concurrence externe. Il faut croire qu'il a su trouver les accents pour convaincre ses collègues parlementaires puisqu'en 1892 et surtout en 1897, la France se hérissé de barrières douanières protectrices ³³. Le malthu-

31. C'est ainsi qu'est qualifiée la phase « B » Kondratieff débutant en 1873 pour durer jusqu'en 1896.

32. Le krach de l'Union Générale dirigée par Eugène Bontoux a fait l'objet de l'étude de Jean Bouvier. La séparation entre les banques de dépôts et celles d'affaires dura jusqu'en 1966. Voir p. 170.

33. Notre pays n'est pas le seul à se laisser séduire par les sirènes protectionnistes puisque le *Reich* allemand, l'Italie, les empires russes et austro-hongrois font de même. Seul le Royaume-Uni maintient le libre-échange. Encore que le ministre des Colonies, Joseph Chamberlain, se démène pour infléchir le *free-trade* en un *fair-trade*.

sianisme démographique évolue rapidement en sclérose économique. Alors Henri Germain a beau se lamenter en écrivant « qu'il croule sous l'argent inoccupé », rien n'y fait. La République abandonne ses velléités dépensières : les 5 milliards de francs-or du plan Freycinet, voté en 1879, sont rapidement abandonnés.

Économiser, attendre, refuser l'aventure, sont les leitmotivs des hommes d'affaires³⁴.

Dans ces conditions H.E.C. est complètement prise en tenaille : en amont, la réduction du rythme des affaires limite les subventions budgétaires accordées par la chambre de commerce de Paris. En aval, la faiblesse des débouchés réduit les possibilités de carrière pour les jeunes diplômés. Une telle spirale ne manque pas d'être cumulative à la baisse. Les perspectives d'avenir sont tellement sombres que certains n'hésitent pas à proposer la fermeture pure et simple de la nouvelle institution.

Seule note optimiste, la loi militaire sur le recrutement votée en 1889, qui autorise les élèves de l'École à ne faire qu'une année de service militaire au lieu de trois.

« Je venais, cher monsieur Bergeret, vous demander un conseil. Il s'agit de mon fils Adhémar dont la situation me préoccupe. Un an de service militaire, c'est déjà bien long pour un fils de famille. Trois ans, ce serait un véritable désastre. Il est essentiel de trouver un moyen d'exemption. J'avais pensé à la licence ès lettres... Je crains que ce ne soit trop difficile. Adhémar est intelligent. Mais il n'a pas de goût pour la littérature.

— Eh bien, dit M. Bergeret, essayez l'École des hautes études commerciales (...)»³⁵.

34. Une fois de plus, les recommandations d'un Henri Germain, écrivant peu après le krach, aux directeurs de succursale du Crédit Lyonnais, sont exemplaires : « En banque, la première qualité est la défiance. Il faut se défier systématiquement de toute affaire. Il faut se demander toujours quelle est l'arrière-pensée de son interlocuteur, quel est son but secret, tâcher de découvrir le point faible de son argumentation et, si l'on n'est pas absolument édifié, ne pas hésiter à s'abstenir... La résistance du banquier doit croître avec l'insistance du client. Quand un client insiste énergiquement pour obtenir une facilité quelconque, c'est qu'il en a grand besoin et c'est un motif pour la refuser. » Cf. J. Bouvier, in *Naissance d'une banque, op. cit.*

35. Anatole France, *Monsieur Bergeret à Paris*, Calmann-Lévy, Paris.

H.E.C., « petite grande école », attire alors les fils de la grande bourgeoisie parisienne trop heureux de réduire leurs obligations militaires³⁶.

Cependant, la survie de cette espèce de super-lycée, où triomphe un bachotage mal défini, doit passer par des réformes, si douloureuses soient-elles.

COMMENT DEVENIR LA MEILLEURE ÉCOLE?

« Quels souvenirs gardez-vous de votre passage à l'École?
 – L'atmosphère qui y régnait (nous sommes en 1923) ne ressemblait pas vraiment à celle d'une grande école; c'était plutôt celle d'une université à cause de l'hétérogénéité des origines : beaucoup de fils de petits industriels et de commerçants étaient sûrs d'avoir un emploi assuré à la fin de leur scolarité. Alors pourquoi travailler? »

Ce témoignage de Paul de Longeaux (25) met bien l'accent sur le handicap essentiel de l'établissement du boulevard Malesherbes. L'origine sociale des gros bataillons des élèves n'incite pas ces « héritiers » à travailler de façon acharnée.

Que faire pour donner à l'École ses lettres de noblesse?
 D'abord renforcer la sélection à l'entrée par l'instauration d'un concours en 1892. Un tel filtre soumis à la surveillance du ministère du Commerce est assurément un facteur de relèvement du niveau des candidats. Cependant, le rétablissement de l'examen entre 1905 et 1912 et de 1912 à 1921³⁷ démontre les hésitations, si ce n'est les retours en arrière

36. Les anciens élèves célèbrent ainsi l'événement en ces termes : « Nous y comptons beaucoup et il portera en peu de temps le nombre des membres de l'Association à un chiffre assez élevé, étant donné la quantité de jeunes gens qui vont vouloir suivre la carrière commerciale pour bénéficier de l'exonération. Quant à l'École elle-même, qui vient d'entrer seulement dans sa neuvième année d'existence, c'est démontrer assez clairement la supériorité de son enseignement, d'autant plus que, pour le moment, elle en profite seule. » *Bulletin de l'Association des anciens élèves H.E.C.*, n° 13, 1^{er} décembre 1889, cité par Henri Le More (64) dans sa thèse de 3^e cycle, *Classes possédantes et classes dirigeantes. Essai sociologique sur l'École des hautes études commerciales*, 1976.

37. Au total, pendant 27 années le mode de sélection est l'examen.

dont fait preuve la chambre de commerce : établir un concours signifie en effet maintenir la porte d'accès étroite, donc obéir à une logique malthusienne. En revenir à l'examen permet au contraire une utilisation optimale des bâtiments et alimente le budget d'H.E.C. en recettes abondantes.

Ce n'est qu'en 1923 que le pas est définitivement franchi : la reconnaissance de l'École par l'État implique l'adoption du concours³⁸ et entraîne une forme d'abandon de souveraineté de la part de la chambre de commerce.

Article 3. — « Le président du jury d'admission, ainsi que le secrétaire, est nommé par le sous-secrétaire d'État de l'enseignement technique; les membres sont désignés par lui d'après une liste de présentation établie par l'administration de l'école. »

Recruter par concours amène immédiatement l'ouverture de classes préparatoires : en 1913, le ministère de l'Instruction publique consent à en ouvrir une douzaine dans les lycées. Sept années plus tard, le lycée Carnot, voisin d'H.E.C., le lycée Janson-de-Sailly, ainsi que les plus gros établissements publics de province en sont dotés. L'École accède à une dimension nationale, ce qui suscite critiques et oppositions de la part des autres chambres de commerce de province qui voient d'un très mauvais œil partir leurs meilleurs élèves pour Paris.

Il faut donc que le directeur prenne son bâton de pèlerin pour convaincre proviseurs et milieux économiques provinciaux du sens de sa politique. A la fin de 1927, Burnier, diplômé de Polytechnique, lieutenant d'artillerie et responsable d'H.E.C., se rend à Lyon, Bordeaux et Marseille :

« Visite au proviseur du lycée Thiers : échec complet, M. Brugeas, homme fatigué, esprit étroit, ne voulant pas se créer de soucis, m'a reçu à peine aimablement. Il ne parlait que par monosyllabes et je n'ai tiré de lui que ces paroles : " Non, c'est impossible, pas de candidats, la chambre de commerce est hostile! " et aussi : " L'École supérieure de commerce fait de l'enseignement supérieur! " Il n'y a rien à

38. Décret du ministère de l'Instruction publique et des Beaux-Arts paru au *Journal Officiel*, le 28 mai 1923.

faire avec un homme pareil ³⁹! » Malgré les résultats décevants de cette tournée, la direction d'H.E.C. ne renonce pas, bien au contraire, à cette orientation. Ainsi, en 1929, pour faciliter la « montée » des meilleurs provinciaux à Paris est ouverte, sur le modèle de l'internat de l'École centrale, la Maison des élèves.

Après l'élargissement du recrutement, il s'agit d'infléchir le contenu de l'enseignement. L'innovation passe par l'introduction de nouvelles matières, ainsi un cours de sténo en 1908, un enseignement de la « réclame », de la publicité en 1911. Les trop nombreux cours *ex cathedra* doivent laisser une place plus grande aux travaux plus pratiques, d'où l'instauration des comptoirs de langues vivantes en 1906; les exposés écrits sont autorisés à la veille de la Grande Guerre. Et puis la structure indifférenciée évolue en un système optionnel: en 1904, trois sections sont introduites en deuxième année, commerce et industrie, commerce et banque, colonie. L'H.E.C. pourra alors concilier l'inconciliable, être à la fois un généraliste tout en étant un spécialiste apte à affronter les problèmes de la vie des affaires.

Ces tendances s'accroissent très nettement aux lendemains du premier conflit mondial: le modèle de référence franco-français s'infléchit sous l'image du standard américain. Les méthodes d'enseignement appliquées à Harvard commencent à intriguer les membres de la chambre de commerce de Paris. Les premières missions sont alors envoyées dans « la Mecque du *business* » de la côte Est. Elles en reviennent très impressionnées et proposent d'introduire à titre expérimental un système révolutionnaire d'enseignement: des « cas » pratiques, espèces de simulation des situations rencontrées dans la vie des affaires qui doivent se substituer aux cours très cartésiens de la rue de Tocqueville.

Au même moment, Sciences po connaît une expérience identique: cette révolution survient cependant trop tôt et l'expérimentation cesse faute de professeurs préparés à cette pédagogie nouvelle.

Ne demeurera que l'apprentissage des synoptiques, dont se souviennent tous les élèves sortis dans la fin des années vingt et trente: sur des feuilles, divisées en colonnes, les

39. Cité par M. Meuleau, *op. cit.*

élèves devaient classer leurs connaissances concernant tel ou tel sujet; « facteurs », « utilisation », « problèmes »... étaient quelques-uns des intitulés de ces synoptiques.

De ce voyage outre-Atlantique naîtra le Centre de préparation aux affaires (C.P.A.) créé par la chambre de commerce de Paris; en 1931, il est inauguré en présence de l'ambassadeur des États-Unis et du doyen de l'université de Harvard, « père spirituel » du C.P.A. Mais cette mission ne fait qu'effleurer H.E.C.

En fait, l'américanisation de l'École ne peut être que superficielle, car la prospérité américaine est vite balayée par la Grande Crise consécutive au krach du jeudi 24 octobre 1929. La tourmente boursière ne peut que renforcer les partisans d'un enseignement immobile, qui renverrait au passé. Et puis en période de crise, une fois de plus, il s'agit d'abord de faire front : H.E.C. connaît des années noires faites de difficultés budgétaires et de réduction des effectifs : en 1940 le fond du gouffre est atteint avec moins de 100 diplômés. L'économie française, alors en plein marasme, n'a plus besoin de futurs patrons; à quoi serviraient des exportateurs dans un monde qui voit le commerce s'effondrer de moitié entre 1929 et 1938? Seuls les « fils de famille » ont quelque chance de trouver un emploi à leur sortie de l'École⁴⁰. Toutefois, la crise est aussi l'occasion de préparer l'avenir : les utilisateurs, les entreprises, ne sont pas très satisfaits du « produit H.E.C. », qui méconnaît les problèmes concrets et qui ignore tout de la vie des affaires. Les familles critiquent l'incohérence de la direction, laxiste à l'entrée et sévère à la sortie, qui n'octroie des diplômes qu'au compte-gouttes. Par conséquent, durant les années trente⁴¹ le rayonnement de l'École est très limité à la région Parisienne. Le témoignage d'un Robert Laffont, entré à H.E.C. en 1934, est à ce titre révélateur; un an plus tôt, il était en mathématiques supérieures au lycée Thiers de Marseille, où il s'ennuyait fermement.

40. Voir p. 55 et suivantes. La crise démographique que la France connut pendant la Première Guerre mondiale, les « classes creuses », accentua la réduction d'effectifs visible à la fin des années trente.

41. Lieu d'origine des élèves d'après l'adresse parentale, Paris : 1883/1892, 20 %; 1903/1912, 51 %; 1933/1942, 57 %.

« Une classe voisine portait les lettres H.E.C. et les élèves qui la fréquentaient me paraissaient d'humeur plus aimable. Je me renseignai sur les programmes et m'aperçus qu'ils correspondaient parfaitement à mon appétit de touche-à-tout. J'annonçai donc à mon père mon désir d'entrer en préparatoire H.E.C. Il y consentit contre ma promesse de ne pas limiter mes efforts à cette école. Je dus m'engager à entreprendre une licence de droit, à poursuivre par le doctorat et les Sciences politiques pour finir par le concours de l'Inspection des Finances. Je promis tout ce que voulait mon père : dès cette époque, j'étais persuadé qu'une guerre allait éclater et que j'en serais la première victime ⁴². »

Tout est dit : la décontraction qui règne dans les classes préparatoires H.E.C., l'absence de spécialisation de la voie ni purement scientifique ni totalement littéraire, et surtout la très faible réputation des trois initiales dans cette bourgeoisie provinciale, qui préfère envoyer ses enfants à l'École libre des sciences politiques.

« Il est devenu indispensable de relever nettement le niveau des études, de rajeunir, d'étendre et d'approfondir le contenu de l'enseignement pour donner à ses élèves la formation complète qu'exigent les hautes situations de la carrière des affaires et pour se placer sur le plan occupé dans d'autres domaines par les grandes écoles ⁴³. »

L'allongement de la durée de la scolarité est sans aucun doute la condition *sine qua non* de la montée en puissance de l'École. Les matières enseignées pourront dès lors être approfondies et les étudiants de la rue de Tocqueville suivront plus facilement des études parallèles en faculté. En outre, tout étudiant d'H.E.C. pourra effectuer sa préparation militaire supérieure.

Pour rapprocher la théorie de la pratique des affaires, éternel dilemme qui se pose à H.E.C. depuis 1881, certains nouveaux cours sont introduits, ainsi les « questions sociales ». Une quatrième option est ouverte, celle de comptabilité et d'administration financière. Mais, surtout, les élèves, incités à travailler en équipes, sont initiés à la vie des affaires par des visites d'entreprises plus nombreuses et par un stage

42. R. Laffont éditeur. *Un homme et son métier*, Laffont éd., Paris, 1974.

43. Rapport annuel de la Commission administrative de 1938.

de six semaines en fin de troisième année. Cette importante réforme est appliquée par un nouveau directeur, Maxime Perrin, agrégé. Aux directeurs issus des écoles d'ingénieurs, succède un universitaire, qui doit faire de son École un authentique établissement supérieur.

La continuité entre l'avant-Seconde Guerre mondiale et la période dite des « trente glorieuses » est donc totale. Ce n'est d'ailleurs par un phénomène propre à H.E.C. Les rapports entre la III^e finissante et la IV^e commençante sont plus grands qu'il n'y paraît au premier abord. Les mêmes hommes se retrouvent aux sommets de l'État, parfois des projets identiques traversent sans difficulté la guerre et la dislocation de la France : il en est ainsi du relèvement démographique préparé par le Code de la famille voté en... juin 1939; il en est de même pour l'idée de technocratie, d'économie organisée, de statistiques et de gestion prévisionnelle. Dès le 8 juin 1938, Michel Debré, âgé alors de vingt-quatre ans, n'hésite pas à écrire :

« L'État doit se rendre compte que les circonstances exigent qu'il prenne la direction générale de la vie économique de la nation.

« Il doit se rendre compte que cette nouvelle conception de sa mission l'oblige à envisager scientifiquement son action et non plus seulement d'un point de vue politique (...). Le problème n'est pas de savoir si l'économie de la France sera dirigée ou ne le sera pas : le choix n'existe qu'entre une direction hésitante aux mains de nombreux pilotes qui suivent chacun leur voie, et une direction assurée par un seul et bon pilote ⁴⁴. »

Même si la conflagration mondiale s'accompagne d'un cortège de perturbations, même si les visites et les stages en entreprises sont suspendus ⁴⁵, même si les rangs des élèves sont plus clairsemés sous l'impact de la guerre et du S.T.O., le mouvement de rénovation lancé en 1938 n'est pas remis en question.

44. M. Debré, *Pour une administration de l'économie française. Sciences politiques*, 8 juin 1938, cité par R. Kuisel, *Le Capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e siècle*, Gallimard, 1981.

45. Voir à ce sujet le chapitre 2, p. 56 et suivantes.

Ils sont plus de 15 000 en activité ou à la retraite. Ils existent depuis plus d'un siècle, sont moins connus que les normaliens, les polytechniciens et les énarques. Pourtant, leur destin se confond avec l'évolution économique, sociale et même culturelle de la France depuis 1881.

Ce sont les H.E.C., c'est-à-dire les diplômés de l'école des Hautes Etudes Commerciales.

D'où viennent-ils et que deviennent-ils dès la fin de leurs études? Forment-ils une communauté ou une mafia? Quels sont leurs pouvoirs? Méritent-ils à l'instar des "énarques", des "X" des "mineurs", des technocrates de toute origine, un nom d'espèce, celui d'**Héocrates**, que l'on obtient quand, par le jeu de la compétence, de l'ambition, des clans, on pèse sur le destin d'une société? De fait, quels que soient les itinéraires choisis, on se reconnaît à quelques signes, à quelques tics, bref, on a été modelé par cette matrice impérieuse et glorieuse: une Grande Ecole.

Voici donc le premier voyage en "Hécratie"...



D.R.

Marc Nouschi, agrégé d'Histoire, est professeur en classes préparatoires H.E.C. au lycée Carnot, à Paris.



Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

