

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

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

organisé grâce au soutien de la
FNEGE

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide*

Algoé**

ANRT

AtoFina

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Centre de Recherche en gestion

de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IDRH

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

PSA Peugeot Citroën

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

THALES

TotalFina Elf

Usinor

*Uniquement pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

** Uniquement pour le séminaire

Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

**LE PALMARÈS DES ÉCOLES :
UN OUTIL DE NORMALISATION DES DIPLÔMES ?**

par

Patrick FAUCONNIER

Journaliste au *Nouvel Observateur* et à *Challenges*

Séance du 20 juin 2000

Compte rendu rédigé par **Éric Godelier**

Bref aperçu de la réunion

La publication chaque année du palmarès des grandes écoles de commerce suscite des réactions chez les évalués allant de la fierté des progrès accomplis, à l'indignation voire la colère lorsqu'ils sont rétrogradés. Patrick Fauconnier explique comment la réussite de ce type de classement repose sur la demande des familles et des étudiants de voir leurs investissements en formation mieux garantis. Le débat a montré que le travail de journaliste, dès lors qu'il affiche des critères d'évaluation clairs et qu'il satisfait aux règles déontologiques de la profession, fournit un guide très utile, aux étudiants mais aussi aux écoles elles-mêmes. Pour autant, est-ce bien le rôle d'un journaliste de pallier l'absence de coordination des écoles ou d'une intervention d'une instance de régulation ? Est-ce bien son rôle de définir des critères d'évaluation et de mener un travail de comparaison d'un ensemble d'institutions de formation ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Je suis chargé de construire le palmarès des grandes écoles de commerce pour le compte du magazine *Challenges*. Je suis moi-même issu de l'ESSEC. J'y ai ensuite assumé la responsabilité du service des stages durant cinq ans, avant de lancer en 1982 le magazine *Challenges*, que j'ai revendu au groupe *Nouvel Observateur* en 1987. Il y a beaucoup de points communs entre la direction d'un journal et celle d'une école de commerce. Il s'agit dans les deux cas d'un travail intellectuel qu'il n'est pas toujours facile d'évaluer aussi précisément que la production industrielle d'une pièce ou d'un boulon. Un article, un cours, sont appréciés de façon très subjective et ce n'est pas aisé.

Une demande sociale d'évaluation de la formation

Ceci m'a naturellement amené à réfléchir à la question de l'évaluation des écoles de commerce. Il existe une demande sociale d'évaluation beaucoup plus importante pour ce type d'écoles que pour les écoles d'ingénieurs. La raison est assez claire car, si les écoles d'ingénieurs proposent un cursus qui bénéficie de la reconnaissance par un label de la commission des titres d'ingénieur, ce n'est pas le cas pour les écoles de commerce. À cette première difficulté d'évaluation s'ajoute le fait que l'appellation "école de commerce" recouvre un ensemble d'institutions extrêmement hétéroclite, ou "balkanique" pour reprendre l'expression d'un haut fonctionnaire de l'Éducation nationale. J'ai moi-même de grandes difficultés à en cerner l'étendue, ce qui amène à fournir des statistiques très variables selon les sources interrogées. La FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) nous a fourni lors de la dernière étude une statistique sur les écoles et institutions d'enseignement de la gestion qui chiffre à 387, dont 215 privés, le nombre d'établissements en France. Cela va des formations de BTS privés jusqu'à HEC. On comprend dès lors que les familles aient besoin d'informations, d'autant plus que les formations dans les meilleures écoles coûtent de 35 000 F à 40 000 F par an. Autrement dit, un cursus dans une école de commerce correspond grosso modo à l'achat d'une voiture de grosse cylindrée, soit au minimum de 120 000 F auxquels s'ajoutent les frais d'hébergement, de déplacement, d'achats divers... Le développement d'une attitude consumériste se conçoit légitimement ici. Personnellement si j'avais pu choisir plus librement le titre de notre enquête, j'aurais proposé le "Que choisir" ou le "Banc d'essai" plutôt que le "palmarès". Ce qui autoriserait à avoir des ex æquo et évite de noter à la décimale près. Cela n'a pas été possible car il y a aussi dans la presse des contraintes de marketing, qui imposent d'autres critères. Il est vrai que ces palmarès ont un succès fou, puisque *Challenges* qui fait une vente moyenne de 30 000 exemplaires en kiosque en dehors de ses 230 000 abonnés, en fait 60 000 lors de la série sur le palmarès.

Ce phénomène existe aussi à l'étranger. *Business Week* par exemple fait la même chose mais avec une méthode différente. Elle repose sur des panels et des interviews des diplômés ou de personnalités académiques qui donnent des jugements sur la qualité des diplômes, de l'insertion professionnelle, du retour sur investissement de la formation ou de l'association des anciens élèves. Ces journaux disposent de moyens considérables avec des équipes permanentes et des bases de données informatisées régulièrement mises à jour. Par ailleurs, ces enquêtes durent depuis longtemps, ce qui permet la comparaison dans le temps. L'homogénéité et la transparence du système des *business schools* américaines laissent penser que l'approche américaine n'est pas transférable à la France.

Une méthode qui se construit progressivement

Notre méthode est faite à la fois de rigueur et de pragmatisme. Il y a d'abord un questionnaire sur des champs très variés comme par exemple, la pédagogie, les moyens, l'ouverture internationale ou l'insertion. Nous sommes en train de constituer une base de données informatisée. S'y sont ajoutés des entretiens avec des recruteurs et une enquête de terrain qui constitue la base du travail de journaliste. Ceci nous a valu parfois des polémiques avec quelques directeurs d'écoles qui nous ont reproché d'avoir évalué leur établissement sans les

avoir rencontrés. À cela le journaliste a une réponse classique qui ne plaît pas toujours : il nous arrive très fréquemment d'étudier une entreprise sans rencontrer son PDG car nous savons que l'information officielle est souvent enjolivée, et qu'il existe aussi des tentatives de manipulations. Autrement dit, nous faisons un travail de recoupement des sources. Par la suite, nous avons cessé d'interroger des recruteurs par questionnaires car nous avons constaté qu'en dehors des plus grandes, ils confondent souvent les différentes écoles. Un autre problème vient du fait qu'on doit comparer des écoles et des cursus qui n'ont pas grand chose à voir en termes de moyens ou de qualité. Par ailleurs, même si des spécialisations entre les cursus apparaissent, les écoles de commerce restent majoritairement des généralistes ce qui accentue souvent les confusions. Chez *Challenges*, nous avons choisi de faire une segmentation entre les différentes catégories d'écoles. Mais cela n'est pas facile car en France, une "petite" école va être perçue comme mauvaise alors qu'elle peut être excellente. Des journaux concurrents continuent de classer les écoles avec des systèmes de notation à la décimale près, sans distinguer plusieurs catégories d'établissements. C'est très discutable sur le plan méthodologique.

L'absence de norme dans ce domaine rejaillit sur la méthode et particulièrement sur les questionnaires. Interroger par exemple une école sur le nombre de professeurs étrangers peut entraîner des réponses très variables car intervient la question du nombre de jours de présence, ainsi que la confusion entre enseignants de langues étrangères ou de gestion, etc. Pour autant préciser étroitement l'énoncé des questions rend le travail de dépouillement très compliqué. La presse aimerait ici qu'un organisme, comme par exemple la FNEGE, effectue les collectes de chiffres et les mette à disposition. Cela existe déjà pour le classement des lycées qui s'appuie sur les données fournies à tous les journaux par le ministère de l'Éducation nationale.

Afin d'atténuer les effets subjectifs nous avons créé un ensemble de fiches par établissement qui souligne les points forts et les points faibles sur quelques items significatifs (nombre de professeurs, ouverture internationale...) et enfin qui donne l'avis de la rédaction. C'est un exercice difficile car il faut vraiment peser chaque mot, les textes étant très courts. L'avis de la rédaction ressemble un peu à ce que fait le guide Michelin. Il est clair que c'est en partie subjectif. Il est évident que parfois ce jugement n'est pas très gentil, mais il faut tenir compte du fait que parfois certaines écoles exagèrent en présentant des données franchement irréalistes. Je suis moi-même ennuyé parfois des conséquences que cela peut avoir sur le fonctionnement de quelques écoles, ou pour certains de leurs professeurs ou dirigeants. Même si un peu plus tard, des acteurs nous disent que nous avons raison mais qu'il ne fallait pas le dire. D'autres nous confient aussi que cela leur a permis de secouer leurs autorités de tutelle ou leurs instances de décision internes.

DÉBAT

L'objectif et le subjectif ?

Un intervenant : *En tant que responsable d'une école de commerce, ce n'est pas tant l'évaluation qui pose problème, c'est plutôt que les écoles se demandent tous les ans sur quels critères elles vont être jugées car elles constatent de grandes variations d'une année sur l'autre mais aussi entre les journaux.*

Patrick Fauconnier : Je suis d'accord avec vous et je préconise une méthode inspirée de ce qui se fait à la Cour des comptes. Je souhaiterais soumettre aux écoles leur évaluation avant parution et elles disposeraient d'un droit de réponse qui serait éventuellement publié. C'est en effet la responsabilité du journaliste que de toujours penser aux retombées de ce qu'il écrit. Mais j'ai aussi tendance à renvoyer la balle dans le camp des écoles en leur demandant de se fédérer et de définir des critères pertinents d'évaluation. Je soutiens qu'il n'y a pas de raison qu'un journaliste soit le juge de la qualité académique des enseignements d'une école de commerce. Il devrait n'être qu'un observateur ou un rapporteur. Le besoin de normalisation est donc criant dans les critères d'évaluation ou les intitulés des diplômes.

Int. : *Vous parliez du guide Michelin, j'imagine que vous visitez des écoles ? Comment les avez-vous choisies ?*

P. F. : Effectivement nous sommes cinq à avoir visité la plupart des écoles et la totalité des trente plus grandes. C'est particulièrement nécessaire lorsqu'existent des possibilités de confusion géographique ou de positionnement "marketing" entre deux ou plusieurs écoles proches, comme à Lille par exemple entre l'EDHEC et l'ESC Lille. Ensuite, nous avons été voir les écoles qui affichaient des innovations semblant vraiment intéressantes. Il faut souligner le rôle des responsables de communication de certaines écoles qui valorisent des ressources ou des initiatives d'étudiants ou de professeurs parfois ignorées, y compris dans leur propre institution. Ceci permet parfois d'améliorer le classement de leur établissement.

Int. : *Est-ce qu'il existe une évaluation des formations universitaires, ce qui paraît plus facile puisque des données ministérielles sont disponibles ?*

P. F. : Cela nous est de plus en plus demandé. Nous commençons à le faire, en particulier pour les IAE. Mais, il faut remarquer que, lors d'une ancienne enquête, nous les avons oubliés, ce qui n'a pourtant engendré aucune réaction de leur part, preuve que la communication est encore faible dans ce secteur. Par ailleurs, les formations en gestion à l'université sont valorisées par les services de communication centraux, mais il faut bien dire que l'accueil que nous recevons parfois n'est pas des plus ouverts.

Int. : *Je suis très sensible au fait que, dans le domaine de l'évaluation des cursus, il faut combiner des critères objectifs et subjectifs, mais d'un autre côté vous avez déclaré ne pas avoir rencontré toutes les écoles. On sent bien que vous avez une représentation de ce qu'est une bonne école et je souhaiterais avoir plus de précisions sur celle-ci ? D'autre part, est-ce que vous n'auriez pas intérêt, non seulement pour votre journal mais aussi pour l'ensemble du système des grandes écoles, à expliciter cette représentation ?*

P. F. : En ce qui concerne ma représentation, je reprends le critère anglo-saxon du "retour sur investissement", c'est-à-dire de savoir si celui ou celle qui s'inscrit dans cette école en aura pour son argent. Pour l'explicitation de ma représentation, cela revient à poser la question de mon rôle dans la détermination des critères de présentation. Je prendrai un exemple : il y a deux ans nous avons franchi le pas, ô combien symbolique en France, de classer dans le même groupe des écoles qui sélectionnent grâce aux classes préparatoires et celles qui ne le font pas. La séparation qui est opérée habituellement entre ces deux catégories repose sur un parti pris académique qui consiste à dire que les étudiants issus des classes préparatoires seraient de meilleurs managers que les autres. Ce n'est pas évident et il y aurait ici de quoi alimenter plusieurs débats du GRESUP.

Une prime à l'innovation gadget ?

Int. : *Il existe un risque d'une course à l'innovation répondant à la perspective d'une évaluation et à la nécessité de se distinguer à tout prix des autres. Or, l'objectif de fond de ces établissements semble quand même être de former des gestionnaires, avec un ensemble de compétences solides et reconnues. On peut donc se demander si vous ne risquez pas en fait d'évaluer des effets d'annonce plutôt que le contenu des systèmes de formation ?*

P. F. : Il est vrai que le journalisme subit une forte pression en matière d'annonces diverses, alors que la maquette impose de temps en temps une mise en page attractive qui se fait au détriment de la longueur des textes. D'abord, je prête une attention particulière à la réflexion méthodologique et a priori on tente de ne pas se laisser impressionner par des innovations gadgets. On cherche vraiment à vérifier le caractère novateur de ce que proposent certaines écoles. Il convient de constater qu'il y a effectivement peu d'innovations réelles ces dernières années. Mais les écoles se battent pour innover car, au moins les plus prestigieuses d'entre elles, sont confrontées à la mondialisation du système de formation. Le rôle des dirigeants et des autorités de tutelle est déterminant dans la stratégie d'innovation. Les uns et les autres doivent être capables de mobiliser des ressources dans leur environnement immédiat. De ce

point de vue, les régions où les écoles sont implantées ne disposent pas des mêmes ressources potentielles, et un établissement installé dans une région riche aura moins d'excuses pour ne pas innover. Nous en tenons compte dans nos évaluations.

Int. : *On peut penser que votre enquête a un effet normatif sur les écoles qui vont chercher à s'aligner sur ce qu'elles croient être vos critères d'évaluation. Ne pensez-vous pas que cela risque de berner les étudiants ?*

P. F. : Vous avez raison et comme par hasard lors de notre dernière enquête qui soulignait l'importance de l'international, nous avons reçu de nombreux dossiers d'établissements qui mettaient en avant leur ouverture internationale. Ceci peut malheureusement berner certains étudiants ou leur famille, mais pas nous. En définitive, notre objectif consiste à leur fournir des éléments qui leur permettent de se poser les bonnes questions pour choisir l'école qui leur convient le mieux.

Int. : *Malgré tout ce qui vient d'être dit, on ne peut qu'être frappé de voir à quel point, malgré les nombreuses innovations des uns et des autres, les établissements continuent pendant très longtemps d'avoir la même image. Cela apparaît donc très difficile et très long de changer.*

P. F. : Effectivement, on s'aperçoit qu'il y a en ce domaine beaucoup d'inertie, mais les choses changent.

Int. : *Je suis étonné des réactions de certaines des meilleures grandes écoles qui avaient été déclassées voici quelques années. Elles ont été parfois très vives mais en même temps, ces écoles ont tout de suite affirmé que cela n'était pas grave parce que les gens savaient qu'elles étaient de toute façon les meilleures. On peut se demander si les écoles n'ont pas un comportement un peu hypocrite qui consiste à utiliser le classement lorsqu'il leur est favorable et à le dénigrer lorsque ce n'est pas le cas.*

P. F. : Ce n'est pas vrai car de plus en plus d'étudiants ou de parents viennent maintenant demander des comptes aux écoles, avec le palmarès sous le bras. Leur attitude est de plus en plus consumériste.

Un manque cruel de normalisation officielle

Int. : *Vous constatez que vous ne disposez pas d'un organisme officiel qui ferait votre travail d'évaluation. Pourquoi votre ambition ne serait-elle pas de devenir LA référence en matière d'évaluation y compris éventuellement avec l'aide financière et logistique des écoles ?*

P. F. : La réponse est assez simple, c'est une question de stratégie de notre journal. Nous ne pouvons pas être un organisme d'accréditation. Mais on parle, depuis la commission de Roland Perez, de créer une institution de régulation à l'image de ce qui se fait pour les écoles d'ingénieurs.

Int. : *Que pensez-vous de la certification proposée par l'organisme EQUIS (European Quality Improvement System) ?*

P. F. : Je suis pour, car cela va dans le bon sens, mais en même temps les normes sont tellement élevées que, à l'heure actuelle, peu d'établissements sont réellement capables d'être accrédités. Il faudrait aussi des normes pour les écoles petites ou moyennes.

Int. : *Vous évoquez ici la question de la mondialisation des formations à la gestion, est-ce déjà une réalité ou encore un leurre ? En particulier, si la France présente un visage attractif dans certaines disciplines ou certaines institutions prestigieuses (X, ENA, Normale sup...), il est légitime de se demander si l'offre de formation en management sera assez attractive vis-à-vis de pays dominant comme les États-Unis par exemple ?*

P. F. : Il est difficile de répondre de façon tranchée à cette question. On serait tenté de dire que la mondialisation n'est à la portée que des dix premières institutions ; en fait il n'est pas exclu que des petits établissements soient très visibles sur le plan international. Certaines écoles comme HEC ou IEP de Paris en ont fait un objectif stratégique majeur et cherchent à recruter des étudiants dans le monde entier. Notre pays dispose de quelques grandes multinationales qui réussissent et qui font de notre management une référence attractive pour des étrangers, et une alternative à l'offre anglo-saxonne.

Les entreprises et la valorisation du palmarès

Int. : *Je reviens à la question de la valorisation par les entreprises du classement des écoles. Je suis frappé de voir à quel point les entreprises s'impliquent peu dans l'évaluation des écoles. Leurs besoins ne sont pas révélés, et on voit souvent les enseignants ou les dirigeants des institutions de formation à la gestion, comme par exemple la FNEGE, parler en leur nom sans qu'elles soient présentes.*

P. F. : Je crois que les entreprises ne s'y intéressent pas tellement parce que les étudiants sont globalement bien formés. Toutefois, elles adressent deux récriminations de façon récurrente aux établissements : tout d'abord les étudiants ne veulent pas faire de commerce ; par ailleurs ils ont souvent la grosse tête. Par exemple quand ils arrivent dans les entreprises, ils traitent leurs subordonnés de façon suffisante, voire méprisante. Mais tout évolue : il y a plus de filles dans les promotions et l'ouverture internationale amène des étudiants étrangers qui maîtrisent parfaitement plusieurs langues et obligent les Français à un peu de modestie.

Int. : *Je crois que ce phénomène ne tient pas seulement aux étudiants mais trouve en partie son origine dans la façon dont les entreprises gèrent ces étudiants en leur proposant très tôt d'importantes responsabilités sous prétexte qu'ils ont réussi les concours et ont fait une grande école. Ceci dit, là encore, les choses évoluent.*

Int. : *Vous avez laissé entendre dans votre exposé que les recruteurs faisaient assez régulièrement des confusions entre les écoles et que globalement ils ne maîtrisaient pas très bien les subtilités du système. Ceci me semble inquiétant car il ne s'agit pas d'acteurs anodins mais bien centraux dans le système de validation de ces cursus. Or ils semblent s'appuyer sur des représentations faussées ce qui entraîne par reproduction une formidable inertie du système. Pour que l'ensemble évolue, ne faudrait-il pas d'abord que les prescripteurs changent eux-mêmes ?*

P. F. : Vous avez raison, il s'agit d'un cercle vicieux : les candidats postulent aux écoles en imaginant ce qu'est la cote de l'école auprès des recruteurs, qui de leur côté entérinent la cote de l'école en fonction des choix des candidats. Autrement dit, on juge les écoles selon le niveau du concours ou les filtres d'entrée et non selon le contenu des cursus. Mais le palmarès du journal a un peu modifié cette vision. Il faut souligner que certaines écoles ont entamé une réflexion sur les critères de sélection par la prise en compte d'aspects liés à la personnalité et à la motivation. Certains candidats sont éliminés à l'écrit par une mauvaise maîtrise de la rédaction alors qu'ils peuvent avoir d'excellentes qualités d'expression et de logique.

Présentation de l'orateur :

Patrick Fauconnier : ancien élève de l'ESSEC et journaliste, il a fondé le magazine *Challenges*, qui appartient maintenant au groupe *Nouvel Observateur*. Il est l'auteur de *Le talent qui dort, la France en panne d'entrepreneurs* (Le Seuil, 1996).

Diffusion février 2001