

Les grandes écoles de commerce françaises à la croisées des chemins ?

par

■ **Vincenzo Esposito Vinzi** ■

Directeur général de l'ESSEC

En bref

Confrontées, en interne, à un bouleversement de leurs modes de financement et, à l'international, à la concurrence de *business schools* riches et prestigieuses, les écoles de commerce françaises cherchent leur voie. Elles doivent désormais affirmer leur choix entre les deux logiques que sont *Provide education to make money* et *Accept money to provide education*, et définir très clairement leur finalité et leurs moyens. Dans ce contexte, l'ESSEC s'est donné pour ambition d'avoir un impact global, tout en respectant ses racines françaises, en conjuguant excellence académique et singularité. Cette mise en tension de toute l'institution vise ainsi à accompagner au mieux des jeunes de talent vers leurs fonctions futures de leaders des entreprises de demain, en France comme à l'international.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

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

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Les grandes écoles de commerce françaises sont-elles à la croisée des chemins? Trop souvent, dans les débats, cette question est abordée sous le seul angle économique et financier, privilégiant le qui et le comment, alors qu'il me paraît essentiel de considérer les dimensions académiques et institutionnelles ainsi que le rôle social des écoles.

Depuis quelque temps, nous vivons l'arrêt progressif de nos financements par les chambres de commerce et d'industrie (CCI). Certaines écoles y voient un péril, d'autres, la chance de pouvoir s'émanciper de cette tutelle historique. Face à ces nouvelles contraintes, les écoles seront probablement poussées à faire des choix radicaux qui iront bien au-delà des simples questions de gouvernance. Faudra-t-il augmenter le nombre d'élèves, ce qui pourrait affecter le prestige de la filière lié au recrutement par le biais des classes préparatoires? Courrons-nous le risque d'affaiblir notre visibilité à l'international? Faudra-t-il faire rentrer des fonds financiers, et, dans ce cas, lesquels, au capital des écoles?

Une *business school* à la française

Comment concilier les pressions budgétaire et réglementaire avec la préservation de notre modèle de *business school* à la française? Je ne suis pas français, mais napolitain, né à Capri, et je suis devenu le premier directeur général de l'ESSEC non français après un début de carrière de professeur en Italie et une pratique de chercheur en statistique qui m'a amené en France. Ce faisant, j'ai appris à connaître et à apprécier ce modèle qui doit être préservé.

Comme toute institution d'enseignement supérieur, le rôle des *business schools* en France est avant tout social et non uniquement économique et managérial. En effet, ces écoles doivent soutenir à la fois l'intérêt général, et donc être en phase avec la société française, et les intérêts particuliers des étudiants et des entreprises. Le défi est de trouver une répartition optimale entre ces trois mandats et d'assurer un potentiel de croissance durable de l'économie en harmonie avec les attentes de la société, en particulier le besoin de garantir l'égalité des chances et celui de renforcer la mobilité et la cohésion sociales.

On entend beaucoup parler de la raison d'être des entreprises, en particulier avec la loi PACTE¹ en France, mais également un peu partout dans le monde. La question se pose alors de la raison d'être d'une école de commerce française. J'ai coutume de dire que nous ne formons pas les étudiants, mais que ce sont les étudiants qui se forment chez nous, ce qui change la perspective en en faisant des acteurs de leur propre scolarité.

Comme nos écoles de commerce se doivent avant tout de développer le potentiel de leurs étudiants, le contenu de leur formation ne doit pas se limiter à une prise en compte indifférenciée de ceux-ci. Le devoir des écoles à leur égard est de leur ouvrir des horizons, de les aider à révéler leur propre talent et de leur donner les moyens de s'exprimer tout au long de leur carrière et de leur vie. Le contenu des formations ne saurait donc se limiter à leur assurer l'employabilité. C'est pourquoi nous devons nous donner l'ambition de former des leaders responsables pour le monde économique de demain, qui soient capables de travailler dans une société incertaine, sans subir les évolutions en cours, mais en étant les moteurs de ces changements. Cela suppose pour les écoles de prendre en compte les savoirs, qui permettent de comprendre le monde et ses évolutions, les savoir-faire, afin d'agir sur le cours des choses, et le savoir-être, sans lequel nul ne pourrait gagner les cœurs et les esprits dans l'exercice de son leadership.

1. Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) a pour ambition de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. La loi PACTE a été définitivement adoptée par le Parlement le 11 avril 2019. NDLR

Parallèlement, l'enseignement supérieur doit rester le lieu de la recherche fondamentale. La mission de recherche des *business schools* va alors jouer un rôle très important dans leur développement, au même titre que leur mission de formation. Les recherches qu'elles mènent doivent non seulement être rigoureuses, mais aussi pertinentes, avec un horizon à long terme. Il s'agit de voir plus loin que ne le font les entreprises. Les *business schools* ont vocation à être pour celles-ci de véritables laboratoires de recherche sans se limiter à n'être que des pôles d'innovation. Il leur faut donc trouver un juste équilibre entre le long terme, avec une recherche fondamentale à fort impact académique, et le plus court terme, avec de la recherche appliquée ou du conseil professionnel.

L'offre des écoles de commerce

L'offre des écoles de commerce évolue dans un écosystème complexe, avec une multiplicité d'acteurs aux formes et aux visées diverses, ce qui influe sur leur stratégie et leur gouvernance ainsi que sur leurs modalités de financement. Dans cet univers de plus en plus compétitif à l'échelle mondiale, l'utilisation des nouvelles technologies devient l'un des leviers majeurs de la concurrence, tant en matière de réduction des coûts que d'innovation pédagogique. La question de la performance, non seulement économique, mais aussi académique, est donc au cœur de toutes les réflexions actuelles.

Depuis le début des années 2000, le système des grandes écoles de commerce est devenu un atout pour la France, tant au niveau national qu'international, et constitue un actif essentiel de la marque France. Ce que ces écoles ont réussi à faire est assez exceptionnel, compte tenu des moyens limités dont elles disposent face à d'autres acteurs de la compétition mondiale. Ces institutions, tant publiques que privées, forment des cadres compétents, de haut niveau, très demandés par les entreprises françaises et qui s'exportent également très bien. Certaines sont devenues des acteurs incontournables du marché mondial de l'éducation. Elles figurent parfois dans le top 10 des classements internationaux les plus exigeants et attirent un nombre croissant d'étudiants internationaux.

Le système universitaire propose également des formations de qualité, quoique souvent plus spécialisées et moins internationalisées, qui accueillent une grande quantité d'étudiants. Une convergence d'intérêts existe avec les universités, car nos grandes écoles sont souvent de trop petite taille alors que s'est engagée une course mondiale à la masse critique qui conditionne la place dans les classements et l'accès à certains types de financements. Dans ce contexte, la taille est sûrement un critère nécessaire, mais non suffisant. Ce ne sont donc pas par des initiatives extérieures, imposant des rapprochements plus ou moins heureux, que l'on parviendra à résoudre ce problème.

La réforme en cours du financement des écoles de commerce laisse présager un mur budgétaire à l'horizon 2021, la première composante en étant l'arrêt de leur financement par les chambres de commerce et d'industrie (soit jusqu'à 10% de leur budget).

D'autres réformes sont également en cause. Celle de l'apprentissage va avoir un impact fort sur la formation initiale en élargissant les possibilités d'y avoir recours et en augmentant le nombre d'apprentis, avec des objectifs pédagogiques de professionnalisation et d'ouverture sociale. La question qui se pose désormais est celle des coûts des contrats, qu'il convient de bien définir. Jusque-là, ils étaient fixés avec la région, désormais ils le seront, sur des bases statistiques, par France compétences, qui fera des recommandations, entérinées ou non par le ministère du Travail. Même si la loi va dans le sens de la valorisation et de l'élargissement de l'apprentissage, les coûts des contrats proposés actuellement, eux, ne permettront pas une pérennisation du modèle. Cette question technique doit donc être résolue rapidement, sauf à compromettre ces objectifs louables.

Nous attendons les décrets d'application d'une autre réforme, celle de la formation professionnelle, qui aura un impact important sur la formation continue. On constate déjà que beaucoup de cadres sont mis en position d'attente par leur entreprise, faute de pouvoir, à ce jour, mesurer précisément les implications de cette réforme. Il s'agit là encore d'une réforme avec un impact fort sur l'activité et, par conséquent, sur le budget des écoles.

Ainsi, nous sommes dans un contexte de crise du financement sans précédent. Cette crise peut cependant être une opportunité nous obligeant à réfléchir et à nous réorienter. Ce changement structurel va modifier