

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Business schools : rester des champions dans la compétition internationale

**RAPPORT** NOVEMBRE 2014

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

*L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.*

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE





# Business schools : rester des champions dans la compétition internationale

NOVEMBRE 2014



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>I - LES <i>BUSINESS SCHOOLS</i> DANS LA COMPÉTITION MONDIALE ...</b>	<b>9</b>
1.1. Le développement d'un marché mondial de l'enseignement supérieur .....	9
1.2. Le défi des pays émergents .....	18
1.3. Un modèle d'excellence qui atteint les limites de ses performances .....	24
<b>II - REPENSER L'ÉCOSYSTÈME DES <i>BUSINESS SCHOOLS</i> .....</b>	<b>35</b>
2.1. Forces et faiblesses du recrutement par les classes préparatoires .....	35
2.2. La nécessaire convergence grandes écoles-universités .....	43
<b>III - LES <i>BUSINESS SCHOOLS</i> : UN MODÈLE À RÉINVENTER .....</b>	<b>57</b>
3.1. Un modèle économique à revoir .....	57
3.2. Adopter de nouveaux <i>business models</i> .....	68
3.3. Repenser et ouvrir la gouvernance des <i>business schools</i> .....	78
<b>ANNEXES .....</b>	<b>83</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>105</b>





# INTRODUCTION

---

Les *business schools*, pionnières dans l'enseignement supérieur français en matière d'internationalisation, de lien avec les entreprises, de professionnalisation des cursus ou encore d'offre de formation professionnelle – en particulier grâce au soutien historique des chambres de commerce –, ont dû faire face à de nombreux défis et critiques au cours des dernières années. Les procédures d'accréditation internationale (AACSB, AMBA, EFMD)<sup>1</sup> sont accusées d'avoir homogénéisé – voire nivelé – les cursus et la stratégie des écoles, et la crise de 2008 a exacerbé le débat concernant les enjeux éthiques de la formation des managers. **Ces critiques, mais aussi le contexte de concurrence nationale et globale dans lequel elles s'inscrivent, invitent les *business schools* à se réinventer.**

Bien que les *business schools* forment une « niche » d'excellence au sein de l'enseignement supérieur français – notamment grâce à la reconnaissance internationale que leur confèrent les classements et les accréditations –, leur modèle économique et leur gouvernance apparaissent depuis quelques années plus fragiles que ceux de leurs consœurs européennes, américaines et asiatiques. **Ces champions de notre enseignement supérieur semblent avoir atteint les limites de leurs performances et leur avenir suscite des inquiétudes.**

En effet, leur environnement est devenu très concurrentiel. Leur attractivité se mesure désormais en grande partie à leur capacité à attirer les meilleurs étudiants et professeurs à l'échelle mondiale. Ce contexte remet en cause leur modèle classique de développement :

---

<sup>1</sup> Voir l'encadré « Les différents systèmes d'accréditation », p.22.

des étudiants en classes préparatoires socialement peu divers, un développement à distance du ministère de l'Enseignement supérieur mais sous la tutelle des CCI (Chambres de commerce et d'industrie) – pour la plus grande partie du peloton de tête –, sans véritable insertion dans leur tissu universitaire proche ; il touche tout à la fois à leur gouvernance, à leur modèle économique et scientifique. La question de la viabilité du *business model* de ces écoles se pose désormais avec acuité. En vingt ans, les frais de scolarité ont été multipliés par deux et demi : en 1994, les trois années passées dans une *business school* coûtaient au total entre 100 000 et 110 000 francs – soit 15 000 à 16 000 € –, ce qui n'est pas loin d'être aujourd'hui le prix d'une seule année de master en management. Malgré cette forte augmentation de leurs droits d'inscription, les marges de manœuvre financières des *business schools* françaises ne cessent de se réduire et mettent en péril leur ambition de rayonnement international. Les incertitudes qui pèsent sur la pérennité de leur financement ont plusieurs fondements : baisse des ressources affectées aux CCI et issues de la taxe d'apprentissage, nécessité d'investir pour rester dans la concurrence internationale, faiblesse relative des liens avec leur environnement socio-professionnel, absence de puissants réseaux d'anciens et d'une gouvernance de standard international intégrant ces réseaux.

**Les *business schools* françaises peuvent – et doivent – miser sur les nouvelles ressources potentielles qui s'offrent à elles.** Si les écoles françaises brillent toujours sur le marché du master pré-expérience en deux ans – véritable format en passe de s'imposer à l'échelle internationale –, elles y sont soumises à toujours plus de concurrence. Traditionnellement, elles ont peiné à s'imposer sur le marché du MBA – hormis l'INSEAD et HEC –, et le paradoxe est qu'elles sont devenues plus opérationnelles sur ce marché au moment où il est entré en turbulence sous l'effet de la crise économique et

financière des dernières années. Comment maintenir leur avance dans le « master in management », trouver un nouveau souffle au niveau MBA et surtout inventer les programmes du XXI<sup>e</sup> siècle ? Il ne fait aucun doute que les *business schools* doivent investir massivement dans la « révolution numérique » si elles veulent maîtriser les profonds bouleversements qui s'annoncent dans les pratiques pédagogiques, développer de nouvelles ressources et inventer un *business model* viable pour les prochaines décennies.

Depuis 2007, l'autonomisation des universités publiques et l'amélioration relative de leur niveau de financement – par le truchement des « investissements d'avenir » par exemple –, interrogent de façon globale l'avenir des grandes *business schools* françaises : ont-elles une gouvernance à la fois suffisamment académique et connectée sur la réalité de l'entreprise, cette alchimie très spéciale qui fait la force du modèle américain ? Ont-elles les moyens de leurs ambitions dans une « révolution numérique » où comptent par-dessus tout la réactivité, la flexibilité et l'innovation ? Quelle place peuvent-elles trouver au sein d'un paysage académique français et mondial en pleine transformation ?

S'il est vrai que, traditionnellement, les *business schools* ont su constituer des « cellules » de compétitivité et d'excellence au sein de l'enseignement supérieur français, garderont-elles ce rôle dans les prochaines années ? À quelles conditions ? Peuvent-elles réussir à la fois leur insertion dans la compétition internationale et relever le défi de la mixité sociale ?

Les évolutions à l'œuvre dans les *business schools* se produisent dans un moment particulier, celui de la remise en cause de la formation des futures élites. Ce rapport offre une analyse de la situation et avance dix propositions. Il poursuit les réflexions engagées par

l'Institut Montaigne dès sa création pour le rayonnement de l'enseignement supérieur français<sup>2</sup>.

### ***Business schools : de quoi parle-t-on ?***

Les *business schools* sont des établissements d'enseignement supérieur proposant des formations initiales (masters, bachelors, etc.), post-expérience (mastères spécialisés, MBA, etc.) ou continues (EMBA, Executive Education). Elles ont été créées, au XIX<sup>e</sup> siècle, dans le cadre de la première Révolution Industrielle, pour former des entrepreneurs et des négociants, puis se sont plus spécifiquement consacrées au XX<sup>e</sup> siècle, âge de la « révolution managériale » à la formation des cadres supérieurs. Aujourd'hui, sous l'impulsion de la révolution numérique on assiste en leur sein à un retour de la demande de formation à l'entrepreneuriat. Les *business schools* sont historiquement issues, en France, des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Cette situation a évolué sensiblement avec le développement d'écoles privées dès la fin des années 1960 (ISG, ISC, EBS, INSEEC, etc.). Il existe principalement trois modes d'admission dans ces écoles : sur concours après deux années de classes préparatoires, après le bac pour les écoles en cinq ans, ou après une licence ou un bachelor, pour ce qu'on appelle encore, injustement, les « admissions parallèles ».

<sup>2</sup> Institut Montaigne, *Adapter la formation de nos ingénieurs à la mondialisation*, étude, février 2011.

Institut Montaigne, *Gone for Good? Partis pour de bon ? Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis*, étude, octobre 2010.

Institut Montaigne, *Pour une contribution plus juste au financement de l'enseignement supérieur*, note, octobre 2008.

Institut Montaigne, *Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale*, rapport, octobre 2006.

Institut Montaigne, *Enseignement supérieur : aborder la compétition mondiale à armes égales ?*, rapport, novembre 2001.

La première *business school* au monde est l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), fondée en 1819 pour doter les futurs entrepreneurs d'une solide culture générale en même temps que de techniques de gestion. Dans les années qui suivent sa création, un tiers des étudiants sont étrangers et la formation est très orientée vers la pratique : l'ESCP possédait dès l'origine une salle de simulation des opérations boursières. Ouverture internationale et orientation résolument pratique cédèrent progressivement la place, à l'ESCP comme ailleurs, à une orientation nationale et des enseignements plus abstraits. Le XX<sup>e</sup> siècle des *business schools* fut américain : c'est en 1881 que Wharton vit le jour. La Harvard Business School, première à délivrer le diplôme de MBA, fut fondée en 1910. Si le XIX<sup>e</sup> siècle avait été le siècle des écoles de commerce, le XX<sup>e</sup> siècle fut celui des écoles de management. Et, dans cette nouvelle constellation, les écoles françaises ne brillèrent jamais autant que leurs consœurs américaines car elles se spécialisèrent dans la formation de ce que l'on appelle aujourd'hui le « management intermédiaire » à la différence des écoles américaines dès l'origine envisagées pour le « *top management* » ; en France ce dernier était plutôt issu des grandes écoles d'ingénieurs. Cette répartition des rôles, assez typique des « Trente Glorieuses », tend à s'effacer à un moment où écoles d'ingénieurs comme écoles de management redécouvrent l'entreprise, en particulier du fait de la révolution numérique. Une nouvelle ère s'ouvre pour les écoles françaises, à la fois porteuse d'un retour aux sources (esprit d'entreprise, ancrage dans la pratique, ouverture internationale) mais également de grosses incertitudes du fait de la concurrence désormais mondiale et des difficultés de financement que traverse le secteur.

La plupart des écoles américaines bénéficient de financements privés depuis leur origine, ce qui est moins le cas des écoles françaises. La collecte de fonds privés, *via* des fondations par exemple, a surtout décollé pour ces écoles au cours des dix dernières années. Si les *business schools* américaines ont énormément d'atouts dans la compétition internationale, les écoles françaises ont aussi une carte à jouer dans la recomposition du paysage universitaire mondial mais il faut pour cela qu'elles inventent de nouveaux *business models*.

En France, plusieurs noms ont servi historiquement à désigner ces établissements (école spécialisée de commerce et d'industrie, école supérieure de commerce, Sup de Co, *business school*, *management school*, etc.). Nous les désignerons principalement dans ce rapport par l'appellation « *business schools* ». Ce travail se concentre sur les près de 85 écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG) reconnues et habilitées par l'État à décerner un diplôme de niveau master<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> « En 2009-2010, 84 écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG) sont reconnues et habilitées à délivrer un diplôme. La catégorie des écoles consulaires [...] représente 27 écoles. » Cour des comptes, *Les écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG) : un développement à réguler*, Rapport public annuel, février 2013.

---

## LES *BUSINESS SCHOOLS* DANS LA COMPÉTITION MONDIALE

### 1.1. **Le développement d'un marché mondial de l'enseignement supérieur**

#### 1.1.1. **L'enseignement supérieur français : un processus de réformes inachevé**

En 2000, l'Union européenne adoptait la stratégie de Lisbonne qui fixait un cap ambitieux : faire de l'espace communautaire l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde d'ici à 2010. Afin de se conformer à ces nouveaux standards européens et de faire entrer pleinement la France dans l'économie de la connaissance, l'enseignement supérieur français a fait l'objet de pas moins de trois lois et de quinze années de réformes ininterrompues. Or, force est de constater que les *business schools* françaises n'ont été que partiellement incluses dans l'entreprise collective de réforme. Elles ont fait de leur côté un effort de transformation, remarquable à bien des égards, mais dont il est dommage qu'il n'ait pas plus profité à l'ensemble de l'enseignement supérieur, et qui atteint aujourd'hui ses limites, en particulier pour des raisons financières.

## Quinze ans de réformes de l'enseignement supérieur

- **2002 : La réforme Licence-Master-Doctorat** transforme l'architecture des diplômes français afin de permettre une plus grande lisibilité des parcours et de leur assurer ainsi une meilleure reconnaissance au niveau européen, avec trois grades principaux : licence (bac+3), master (bac+5) et doctorat (bac+8). Cette réforme a aussi instauré la semestrialisation des enseignements, l'organisation des cours en unités d'enseignement et l'instauration de crédits européens. **La réforme LMD, adoptée par les *business schools* comme par les autres écoles, a conduit à une meilleure identification internationale de notre savoir-faire en termes de masters pré-expérience professionnelle.**
- **2006 : La Loi de programme pour la recherche de 2006**, promulguée par le gouvernement Villepin, finance les crédits de la mission interministérielle « recherche et enseignement supérieur » à hauteur de 19,4 Mds€ sur la période 2005-2010. Elle crée le Haut conseil de la Science et de la Technologie, rattaché à la Présidence de la République. Elle instaure les **réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA)**, regroupements d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur publics ou privés, mais aussi d'entreprises autour d'un ou plusieurs domaines de recherche. Sont également institués les **pôles de recherche et d'enseignement supérieur** ou **PRES** : il s'agit d'une vingtaine de regroupements d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dont la taille critique cumulée doit permettre d'atteindre une visibilité internationale. L'un des enjeux principaux est de créer, à terme,



des *comprehensive universities* : une politique de site des organismes de recherche est initiée et les grandes écoles sont également incitées à rejoindre les PRES. Le Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et le Comité national d'évaluation de la recherche sont fusionnés pour créer l'**Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur**, avec un statut d'autorité administrative indépendante. Enfin, la loi de 2006 est à l'origine de l'Agence Nationale de la Recherche chargée de financer la recherche selon le principe d'appels à projets. **Parallèlement, depuis les années 1990, les *business schools* ont entrepris de devenir des *research schools*, sous la double incitation de la compétition internationale et des nouvelles possibilités de financement que procure la loi de 2006.**

- **2007 : La Loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités** (ou **loi LRU**) modifie le mode de gouvernance des établissements publics d'enseignement supérieur. Désormais autonomes sur le plan budgétaire, les universités prennent à leur compte la gestion de leurs ressources humaines avec des présidents et des conseils centraux aux pouvoirs renforcés. Les conseils d'administration sont ouverts à des personnalités venues d'autres sphères socio-économiques. Les universités qui le souhaitent peuvent également obtenir la dévolution de leur patrimoine immobilier.

**Les dispositions législatives de l'année 2014 sur l'autonomie des écoles consulaires (écoles rattachées à une CCI), ouvrent la voie à des *business schools* en phase avec leur environnement national et international du point de vue de la gouvernance.**

- **2008 : Le Plan Campus** (ou **Opération Campus**), lancé par la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Valérie Pécresse, vise à faire émerger en France douze « pôles universitaires d'excellence de niveau international », au moyen de dotations exceptionnelles et de partenariats public-privé. Les projets, financés à hauteur de 5 Mds€ par le produit de la privatisation partielle d'EDF, rassemblent en général plusieurs universités regroupées dans un PRES. **Les business schools n'ont pas été concernées par le Plan Campus or, aujourd'hui, il ne faut pas sous-estimer l'ampleur des investissements à réaliser pour rester compétitif face aux concurrents internationaux et pour adapter les bâtiments à la révolution numérique ; dans le cas des écoles consulaires, cette question est d'autant plus aiguë que les CCI voient leurs ressources se réduire.**
- **2009 : Mise en œuvre du grand emprunt (« investissements d'avenir »)**, dont 22 des 35 Mds€ vont à l'enseignement supérieur et à la recherche. Six objectifs sont alors définis :
  1. Identifier l'excellence en recherche fondamentale partout où elle se trouve.
  2. Continuer le regroupement des forces de recherche (LABEX).
  3. Doter la recherche française des équipements – en particulier numériques – dont elle manque encore cruellement (EQUIPEX).
  4. Favoriser l'innovation (renforcement des instituts Carnot, IRT, IEED)
  5. Encourager la valorisation de la recherche (SATT).
  6. Faire émerger entre cinq et dix universités globales capables d'intégrer le top 100 du classement de Shanghai (IDEX, voir ci-dessous).**La participation des business schools à ces appels à projets est finalement restée marginale.**

- **2011 : Les initiatives d'excellence** ou **IDEX** sont des projets de recherche scientifique financés à hauteur de 7,7 Mds€ par le grand emprunt et destinés à « *faire émerger en France cinq à dix pôles pluridisciplinaires d'excellence d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial* » <sup>4</sup>. En deux vagues successives, Aix-Marseille, Bordeaux, HéSam, Université de Lyon, Paris-Saclay, Paris Sciences et Lettres, Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Universités, Université de Strasbourg sont sélectionnés. **La participation des business schools a été très variable** : celle d'HEC a été décisive pour le succès de Paris-Saclay ; ESCP Europe est un membre actif d'HéSam (Hautes Etudes/Sorbonne/ Arts et Métiers) ; l'EM Strasbourg est pleinement intégrée à son université ; en revanche ni Euromed ni Bordeaux École de Management (aujourd'hui fusionnées dans Kedge) n'ont été associées aux initiatives d'excellence de leurs voisins académiques ; quant à l'INSEAD, elle est entrée dans Sorbonne Universités, ce qui renforce sa propre marque grâce au label « Sorbonne ».
- **2013 : La loi sur l'enseignement supérieur et la recherche** a pour objectif de parvenir à 50 % de diplômés du supérieur dans chaque classe d'âge. Cette réforme vise à rendre les structures plus participatives et à accélérer l'intégration des PRES, qui doivent s'aligner sur un modèle juridique unique et se transforment en Comue (Communautés d'universités et établissements), désormais interlocuteurs de l'État pour les

<sup>4</sup> Agence Nationale de la Recherche (ANR), *Appel à projets « Initiatives d'excellence »*, 2010.

contrats pluriannuels de dotation. Cela doit renforcer une logique de site et l'enseignement supérieur doit être mieux inséré dans son environnement socio-économique. **Nous expliquons plus loin pourquoi il nous semble essentiel que les *business schools* profitent de ce nouveau contexte.**

Ces efforts ont été entrepris par des majorités gouvernementales différentes, mais dans une logique de continuité, et ils constituent aujourd'hui une base sur laquelle il est possible de capitaliser. **Cependant, dans ce contexte de réforme continue de l'enseignement supérieur universitaire engagée depuis quinze ans en France et en Europe, les *business schools* françaises semblent avoir été oubliées.** En effet, si elles ont effectué, depuis les années 1980, d'importantes mutations, celles-ci ont été accomplies sans coordination avec l'ensemble des réformes de l'enseignement supérieur. Alors même que certaines décisions ont impacté directement le fonctionnement des écoles – comme la réforme LMD, par exemple –, les *business schools* ont souvent fait cavalier seul ou ont été tout simplement ignorées par ces grandes réformes. **Cette situation reflète un vieux mal français : la difficulté à faire avancer concomitamment l'ensemble des composantes de l'enseignement supérieur public – les écoles consulaires étant l'une de ces composantes.** Ce constat est d'autant plus préjudiciable pour les *business schools* que beaucoup se trouvent aujourd'hui dans une conjoncture budgétaire précaire. Fortes de relations étroites avec les entreprises et d'un savoir-faire éprouvé dans la formation des cadres dirigeants, les *business schools* auraient pu mettre cette expérience et ce savoir-faire au service des universités et bénéficier en retour d'une partie des réformes de gouvernance et des investissements réalisés.

**L'État a pu donner l'impression de se désintéresser du sort des *business schools*, cautionnant en quelque sorte l'idée reçue selon laquelle ces écoles, étant donné le public étudiant auquel elles s'adressaient et les métiers auxquels elles formaient, avaient tous les moyens financiers requis. Ce faisant, l'État a négligé son rôle de stratège et de coordinateur de l'ensemble de l'enseignement supérieur – dont les *business schools* sont un atout-maître – pour la compétitivité de l'économie française, à un moment où le pays a plus que jamais besoin de managers qui soient aussi des entrepreneurs et des innovateurs. Nous parlons bien d'un rôle de « stratège et coordinateur » pour la puissance publique, adapté à l'époque et à la mondialisation, et non pas d'un rôle opérationnel, appartenant à une époque révolue.**

### **1.1.2. Une internationalisation croissante**

Dans une économie de la connaissance et de la créativité mondialisée, la performance de notre enseignement supérieur est un enjeu fondamental. Au cours des dernières années, la constitution d'un marché international de l'enseignement supérieur s'est accélérée, notamment sous l'effet de trois phénomènes : la croissance des taux de scolarisation, le développement d'une révolution numérique et la mondialisation des besoins des entreprises<sup>5</sup>. Les établissements sont de plus en plus mis en concurrence à l'échelle mondiale et le développement des classements internationaux, comme leur grande visibilité médiatique, reflètent et amplifient ce phénomène. **À cet égard, les *business schools* ont fait figure de pionnières en France et leur appartenance au groupe de tête dans les classements internationaux est synonyme d'internationalisation réussie.**

---

<sup>5</sup> Catherine Paradeise, *Universités : un marché mondial de la connaissance*, Cahiers français, 2012.

**Pour les *business schools*, l'ouverture internationale s'est traduite par une forte croissance du nombre d'enseignements dispensés en langue étrangère.** Alors qu'en 2013 l'introduction de cours en langue anglaise à l'université a fait abondamment débat durant l'élaboration du projet de loi sur l'enseignement supérieur, les *business schools* ont tranché cette question et généralisé cette pratique depuis de nombreuses années.

Le recrutement des enseignants s'est également internationalisé. En 2013, dans les trente plus grandes *business schools* françaises, **un tiers des enseignants était étranger<sup>6</sup>.** De même, les cursus scolaires proposés aux étudiants ont sensiblement évolué ces dernières années, prévoyant des périodes de stage en entreprises plus longues et des échanges académiques à l'étranger. **Pour les étudiants des programmes « grande école »<sup>7</sup>, la durée minimale obligatoire à l'étranger est de 7,7 mois en moyenne<sup>8</sup>.**

L'apparition d'un marché mondial de l'enseignement supérieur s'est aussi traduite, pour les établissements français, par la multiplication des partenariats avec des universités étrangères. Selon une enquête réalisée par le magazine hebdomadaire *Le Point* en 2013, portant sur 45 programmes et à laquelle ont participé 37 écoles de commerce<sup>9</sup>, **42 % des étudiants de bachelor obtiennent un double diplôme avec une université étrangère.** Certaines *business schools* ont également développé une stratégie d'ouverture de campus à

---

<sup>6</sup> Cour des comptes, *Les écoles supérieures de commerce et de gestion : un développement à réguler*, rapport, février 2013.

<sup>7</sup> Il s'agit des étudiants ayant intégré les *business schools* après deux années de classes préparatoires.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> Anne-Noémie Dorion, *Notre classement des ESC délivrant le grade de Master*, Lepoint.fr, 14 février 2013.

l'étranger. ESCP Europe est ainsi aujourd'hui une structure multi-campus, présente dans pas moins de cinq grandes villes européennes (Paris, Londres, Berlin, Madrid et Turin). L'ESSEC a suivi l'INSEAD à Singapour. De même, SKEMA Business School fonde son développement sur l'ouverture de campus à l'étranger : d'abord à Suzhou, près de Shanghai – afin de bénéficier du dynamisme de l'économie chinoise –, puis elle prévoit l'ouverture de deux campus en Inde et au Brésil et est en discussion pour l'ouverture d'une classe préparatoire auprès de l'Université de Raleigh en Caroline du Nord. **Signe de la grande ouverture internationale des *business schools* françaises, à l'issue de leur cursus, 25 % de leurs diplômés débutent leur carrière à l'étranger<sup>10</sup>.**

**Cependant, l'insertion au sein de ce marché mondial est très variable selon les différentes *business schools* et ne s'est pas faite sans peine.** En effet, si ces écoles comptent une part croissante d'enseignants étrangers, d'importantes disparités sont à noter. Dans son rapport, la Cour des comptes souligne qu'en 2012 seulement 17,5 % des effectifs enseignants sont de nationalité étrangère au sein de l'ESC Montpellier contre 58 % à HEC. De même, si les étudiants étrangers représentent en moyenne 18 % des effectifs des ESCG étudiées par la Cour des comptes, la formation « Grande école »<sup>11</sup> de l'ESCP compte 48,1 % d'étudiants étrangers parmi ses diplômés, tandis que cette proportion ne dépasse pas 7 % à l'ESC Montpellier<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Rapport de la Cour des comptes, 2013, *op.cit.*

<sup>11</sup> Par opposition aux formations « mastère spécialisé » et « MBA ».

<sup>12</sup> Rapport de la Cour des comptes, 2013, *op.cit.*

## 1.2. Le défi des pays émergents

### 1.2.1. La hausse du nombre d'étudiants dans le supérieur

**La concurrence nouvelle exercée par les universités des pays émergents, dont la proportion d'étudiants dans le supérieur ne cesse d'augmenter, est un fait relativement récent qui s'exprime aujourd'hui avec force.** En 2013, on comptait 150 millions d'étudiants<sup>13</sup> dans le monde, soit une augmentation d'environ 53 % des effectifs depuis 2000<sup>14</sup>. Cet essor devrait se poursuivre ces prochaines années puisqu'en 2020 le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur devrait atteindre plus de 200 millions dans les pays de l'OCDE et du G20<sup>15</sup>.

**La rapide expansion de l'enseignement supérieur s'est accompagnée d'un bouleversement de la répartition géographique des étudiants.** Selon l'OCDE, « en 2000, 51 millions d'individus âgés de 25 à 34 ans étaient titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur dans les pays de l'OCDE, contre 39 millions dans les pays du G20 non membres de l'OCDE »<sup>16</sup>. Depuis 2010, ce rapport s'est équilibré : on en compterait 66 millions dans les pays de l'OCDE et 64 millions dans les pays du G20 non membres de l'OCDE<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Benoît Floc'h, « L'irrésistible essor des étudiants émergents », lemonde.fr, 1<sup>er</sup> janvier 2013.

<sup>14</sup> Philip G. Altbach, Liz Reisberg, Laura E. Rumbley, *Évolutions de l'enseignement supérieur au niveau mondial : vers une révolution du monde universitaire*, UNESCO, Résumé de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, 2009.

<sup>15</sup> OCDE, *Quelle est l'évolution du vivier mondial de talents ?*, Indicateurs de l'Éducation à la loupe, mai 2012.

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*



De plus, les diplômés en provenance des pays émergents représentent une part croissante des diplômés au niveau mondial. La Chine a multiplié par cinq le nombre de ses diplômés du supérieur en dix ans et souhaite, qu'en proportion, ceux-ci représentent 20 % des citoyens chinois d'ici 2020. Si elle parvient à atteindre cet objectif, la Chine comptera un nombre de diplômés de l'enseignement supérieur équivalent à l'ensemble de la population américaine des 25-64 ans<sup>18</sup>. **Si les tendances engagées actuellement se maintiennent, la Chine et l'Inde formeront en 2020, 40 % des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans le monde, contre un peu plus de 25 % pour les États-Unis et les pays de l'Union européenne.** Ces chiffres soulignent une perte très claire du monopole des pays occidentaux en matière de formation dans l'enseignement supérieur<sup>19</sup>.

Néanmoins, **la France reste la troisième destination mondiale pour les étudiants étrangers** : notre pays a ainsi accueilli 271 399 étudiants internationaux, soit 7 % du total des étudiants étrangers en mobilité, en 2012<sup>20</sup>. La France tire également parti de l'attractivité encore forte de l'Europe à l'échelle internationale ; en 2012, trois des cinq premiers pays d'accueil des étudiants internationaux sont européens<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> *Ibid.*

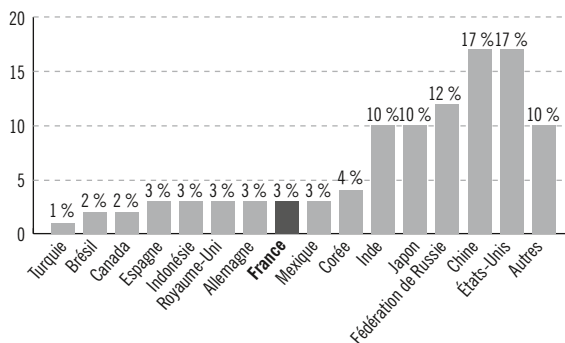
<sup>19</sup> Benoît Floc'h, *op.cit.*

<sup>20</sup> Campus France, *L'essentiel des chiffres clés*, n° 9, septembre 2014.

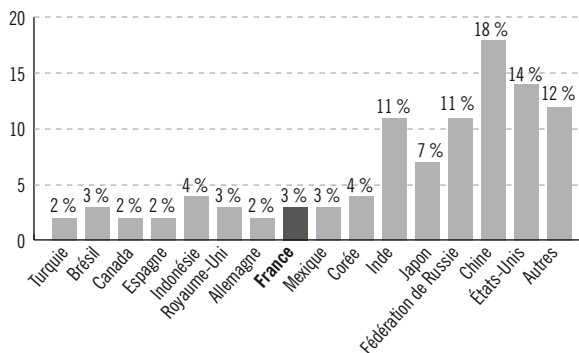
<sup>21</sup> États-Unis (18,6 %), Royaume-Uni (10,7 %), France (6,8 %), Australie (6,3 %) et Allemagne (5,2 %) in Campus France, *L'essentiel des chiffres clés*, n° 9, septembre 2014, p. 5.

## Proportion de diplômés de l'enseignement tertiaire âgés de 25 à 34 ans dans les pays de l'OCDE et du G20

### Année 2000



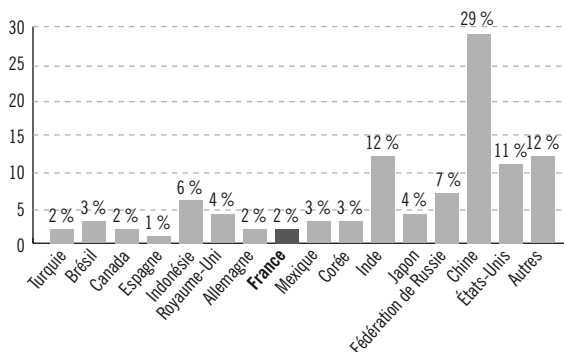
### Année 2010



Remarque : les chiffres présentés dans ce graphique sont des estimations réalisées sur la base des données disponibles.

Source : OCDE, *Quelle est l'évolution du vivier mondial de talents ?*, Indicateurs de l'Éducation à la loupe, mai 2012.

### Année 2020



Remarque : les projections présentées dans ce graphique ne tiennent pas compte de mesures d'action publique mises en œuvre dans certains pays afin d'accroître le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur.

Source : OCDE, *Quelle est l'évolution du vivier mondial de talents ?*, Indicateurs de l'Éducation à la loupe, mai 2012.

**Les *business schools* françaises, dont la réputation constitue un facteur d'attractivité très fort pour notre pays, ont donc une carte à jouer dans la recomposition actuelle de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale.** Cette compétition internationale représente un véritable défi, en termes d'investissements, qu'il s'agisse d'installer physiquement nos marques en Asie ou de toucher un maximum d'étudiants sur l'ensemble de la planète par des plateformes numériques. Par ailleurs, les *business schools* françaises doivent s'employer à la mise en œuvre d'une stratégie de développement plus active à destination des pays émergents et de l'Afrique, qui constitue un continent stratégique pour la France<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Institut Montaigne, *Afrique-France : mettre en pratique le co-développement - Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France*, rapport, décembre 2013.

### **Proposition n° 1 : Initier une stratégie de développement en Afrique.**

Deuxième région du monde, derrière l'Asie, en termes de croissance du PIB durant la décennie 2000, l'Afrique est aujourd'hui l'un des moteurs de l'économie mondiale.

La France y dispose d'avantages comparatifs sans pareil : une proximité culturelle, linguistique et géographique, d'importants atouts liés à une présence historique, à l'expérience des acteurs économiques et au premier réseau diplomatique du continent.

Par ailleurs, l'enquête biennale de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) sur la mobilité des étudiants éclaire l'attractivité de la France : ainsi, entre 2011 et 2013, l'Afrique est la région du monde pour laquelle le solde entrées-sorties d'étudiants de grandes écoles est le plus favorable à la France (+ 10 000)<sup>23</sup>.

Toutes ces raisons doivent inciter les *business schools* à **jouer collectif pour développer une stratégie africaine capable de donner naissance à un ancrage durable sur le continent**. Alors que les entreprises ont besoin de cadres formés aux problématiques africaines, la France pourrait lancer un appel d'offre international pour ouvrir un ou deux centres d'excellence en Afrique francophone et anglophone. Celui-ci serait accessible à des écoles françaises et internationales, permettant des partenariats innovants. Alors que l'on estime à plus de 700 millions le nombre de francophones en 2050 – dont 80 % sur le continent africain –, **les *business schools* françaises doivent faire le pari de l'Afrique**.

<sup>23</sup> CGE, *Les Grandes écoles sur la scène internationale*, Enquête mobilité 2013, 2014.

### 1.2.1. L'apparition des pays émergents dans les classements internationaux

Si la France reste attractive pour les étudiants des pays émergents – plus de 30 000 étudiants chinois ont choisi la France en 2012<sup>24</sup> –, les établissements d'enseignement supérieur des pays émergents s'imposent progressivement dans les classements universitaires internationaux, rivalisant parfois avec certaines des meilleures universités mondiales.

En 2014, l'Indian Institute of Management de Calcutta occupait par exemple la 13<sup>e</sup> place dans le classement des meilleurs Masters en management au monde réalisé par le *Financial Times*<sup>25</sup>, tandis que l'University of Hong Kong apparaissait au 4<sup>e</sup> rang dans le classement des meilleurs masters en finance<sup>26</sup>. Les instituts de technologie indiens, dont la plupart ont vu le jour dans la décennie 2000, constituent un exemple éclairant de la réussite de ces nouveaux établissements particulièrement performants des pays émergents. Ces instituts, hautement sélectifs, offrent des programmes de qualité internationale. Dans le classement produit par le *Times Higher Education Supplement* (THES) de 2005, le groupe des instituts technologiques indiens occupait déjà la 3<sup>e</sup> place des écoles d'ingénieurs, talonnant ainsi le MIT (Massachusetts Institute of Technology) et l'Université de Berkeley<sup>27</sup>.

**Si les *business schools* françaises souhaitent conserver leur attractivité et maintenir leur rang dans la compétition internationale,**

---

<sup>24</sup> Campus France, septembre 2014, *op.cit.*

<sup>25</sup> *Financial Times*, « Master in Management 2014, Business School Ranking. »

<sup>26</sup> *Financial Times*, « Master in Finance 2014, Business School Ranking. »

<sup>27</sup> Jamil Salmi, *Le défi d'établir des universités de rang mondial*, Banque Mondiale, 2009.

leur modèle doit nécessairement s'adapter aux évolutions d'une économie de la connaissance et de la créativité en profonde mutation, dans laquelle les pays émergents jouent désormais un rôle de premier plan.

### 1.3. Un modèle d'excellence qui atteint les limites de ses performances

#### 1.3.1. Des écoles bousculées par la mondialisation de l'enseignement supérieur

L'expansion des grandes *business schools* après la Seconde guerre mondiale est liée à leur positionnement spécifique au sein de l'enseignement supérieur français. Bénéficiant de l'essor économique des « Trente Glorieuses », elles ont été capables, à partir des années 1950, de développer la qualité académique de leur formation tout en conservant leur capital éducatif spécifique, lié historiquement à un positionnement professionnalisant. L'augmentation des effectifs dans les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), à partir des années 1960, le passage à deux années de classes préparatoires dans les années 1990, ont permis aux *business schools* d'élever constamment le niveau de recrutement de leurs élèves et **de devancer les universités françaises – pas ou peu sélectives – en disposant de moyens financiers plus substantiels, d'un ancrage territorial important, de liens forts avec le tissu économique local et d'un capital relationnel précieux grâce aux réseaux des anciens.**

Avant l'apparition des standards internationaux et l'avènement des classements des *business schools*, le champ concurrentiel en matière de formation supérieure au management en France était très largement

circonscrit au territoire national. La régulation de la concurrence se faisait principalement en fonction du degré de sélectivité de chaque établissement et de sa capacité à attirer les meilleurs élèves, ce qui dépendait en grande partie du dynamisme et des moyens propres à chaque écosystème local. Si les *business schools* ont été pionnières en France dans l'ouverture à l'international, notamment en établissant – dès la fin des années 1960 – des relations avec les universités étrangères, ces interactions consistaient alors principalement en des partenariats d'échanges d'élèves ou des relations individuelles entre collègues professeurs – souvent héritées d'un séjour aux États-Unis. En l'absence de standards de comparaison internationaux, ceux-ci s'établissaient sur la base de la réputation des écoles à l'échelle nationale et respectaient ainsi la hiérarchie domestique. Dans ce contexte, les échanges internationaux relevaient de l'initiative individuelle et concernaient en premier lieu les établissements leaders, disposant des moyens humains et financiers suffisants pour les organiser. Les *business schools* ont ainsi évolué sous la tutelle bienveillante des CCI dans un environnement relativement protégé jusqu'au milieu des années 1990<sup>28</sup>.

Pionnières dans leurs efforts d'internationalisation<sup>29</sup>, les *business schools* françaises se sont rapidement engagées, au cours de la décennie 1990, dans la voie de la mondialisation de l'enseignement supérieur. **Les efforts considérables consentis pour exister sur un marché de plus en plus concurrentiel, régulé par les labels et accréditations internationaux, ont entraîné une course aux dépenses plus douloureuse que pour d'autres établissements moins**

<sup>28</sup> Tamym Abdessemed, *Le modèle « grande école » dans la compétition mondiale*, Revue française de gestion, 2007/9-10 n° 178-179, p. 157-172

<sup>29</sup> Ève Chiapello, « Écoles de commerce : la pression de l'internationalisation », *Esprit*, 2012/7, p. 18-25.

**engagés dans une compétition mondiale – ou plus soutenus par l'État, telles les universités scientifiques et les écoles d'ingénieurs.**

Contrairement aux universités ou aux autres grandes écoles françaises (IEP, écoles d'ingénieurs, etc.), les *business schools* ont été contraintes de trouver elles-mêmes la plus grande partie des capacités et des stratégies de financement pour soutenir leurs efforts d'internationalisation. Ajoutons qu'elles ont aussi été soumises à une concurrence interne croissante de la part d'écoles privées, dont certaines *for profit*.

Ainsi, les *business schools* françaises, dont les enseignements sont historiquement ancrés dans une formation pratique et professionnalisante, ont dû opérer en moins de deux décennies une petite révolution pour se doter de centres de recherche performants et pouvoir ainsi figurer dans les classements. La performance atteinte est impressionnante, cependant les limites de l'effort fourni sont évidentes : **l'INSEAD et HEC mises à part, les *business schools* françaises peuvent occuper quelques niches d'excellence mais n'ont actuellement pas les moyens de devenir des leaders de la recherche internationale en gestion.** Le seul maintien des positions acquises impose déjà des dépenses conséquentes à de nombreuses écoles, alors même que leurs ressources vont se raréfier en raison de la baisse des financements issus de la taxe d'apprentissage et de la contribution des CCI à leur fonctionnement et à leurs investissements, dans le cas des écoles consulaires.

La surprise récente provoquée par l'IPAG – école privée n'investissant que deux millions d'euros par an dans sa recherche mais dont les résultats dans les classements sont remarquables par rapport à quelques *business schools* établies, grâce à une stratégie de recrutement de deux ou trois chercheurs « hyper-publiants » et un ciblage



très précis des revues<sup>30</sup> –, montre bien certaines difficultés d'adaptation du système traditionnel des *business schools*.

Les écoles ont pu, en partie, compenser ces nouvelles dépenses en ayant recours à l'augmentation rapide du nombre d'étudiants – notamment étrangers –, à la création de voies d'admissions parallèles et en augmentant de façon substantielle leurs frais de scolarité. **Les dix-huit grandes écoles auditées par la Cour des comptes ont, par exemple, vu leurs effectifs passer de 90 000 à 135 000 étudiants depuis 2008<sup>31</sup>, soit une augmentation de 50 % en cinq ans – souvent au prix d'un vieillissement prématuré des locaux et des infrastructures<sup>32</sup>.** Parallèlement à cette augmentation du nombre d'étudiants, les frais de scolarité ont augmenté de 50 à 70 % depuis 2006 dans les trois *business schools* parisiennes et de 45 % à l'EM Lyon<sup>33</sup>.

**Alors qu'il paraît difficile d'envisager une telle croissance des frais d'inscription pour les prochaines années, l'une des réponses trouvées par certaines *business schools* a été la mise en place de regroupements ou de fusions avec d'autres établissements.** Ces fusions constituent une réponse pour certaines écoles de taille intermédiaire aux pressions qui s'exerçaient sur elles ; mais, si leur souci premier était de mutualiser les moyens afin d'atteindre une masse critique nécessaire au financement des efforts de recherche,

<sup>30</sup> Les 60 enseignants-chercheurs permanents de l'IPAG ont publié 81 articles dans des revues CNRS et Fnege en 2013 et ont obtenu une moyenne de 2,61 étoiles par professeur. L'IPAG dépasse ainsi l'ESSEC, qui totalise, en 2013, 43 articles et 116 étoiles, soit une production de 1,14 étoile par enseignant-chercheur permanent.

<sup>31</sup> Rapport de la Cour des comptes, 2013, *op.cit.*

<sup>32</sup> David Bensoussan, « Les écoles de commerce grandissent sans limite », *Challenges*, 13 février 2013.

<sup>33</sup> Rapport de la Cour des comptes, 2013, *op.cit.*

elles ne parviennent pas toujours à former des ensembles cohérents et synergiques permettant la mise en œuvre d'un modèle financier et pédagogique durable. On peut même se demander si l'avenir n'est pas, plutôt que dans le rapprochement entre *business schools*, dans la coopération avec des écoles d'ingénieurs (exemple d'Audencia et de Centrale Nantes ; stratégie d'HEC et des écoles d'ingénieurs du plateau de Saclay ; insertion d'ESCP Europe dans HéSam, etc.). D'autres écoles n'ont pas fait le choix de la fusion mais ont opté pour la mutualisation de certaines dépenses, l'organisation des concours de recrutement et la communication afférente notamment. Le concours Passerelle, créé il y a vingt-cinq ans et qui permet l'accès à douze *business schools* pour les étudiants titulaires d'un bac+2 (Passerelle 1) ou d'un bac+3/4 (Passerelle 2), offre un bon exemple de mutualisation de services réussie. En 2014, 7 392 étudiants ont candidaté pour obtenir une des 2 895 places disponibles<sup>34</sup>. D'autres écoles ont choisi de mutualiser leurs bâtiments ; ainsi Grenoble EM et l'EM Normandie ont ouvert un campus commun à Paris.

**Les stratégies mises en place par les *business schools* afin d'exister sur la scène internationale s'avèrent donc coûteuses et les solutions d'avenir sont encore à trouver.** La Cour des comptes a également souligné que l'impact des stratégies internationales n'a pas été rigoureusement évalué et qu'elles ne sont pas forcément soutenables à long terme, plus particulièrement encore pour les *business schools* de taille intermédiaire.

---

<sup>34</sup> En 2014, le concours Passerelle 1 proposait 1 535 places et Passerelle 2 en offrait 1 360. Source : site [www.capcampus.com](http://www.capcampus.com), consulté en novembre 2014.

### Les différents systèmes d'accréditation

Le plus ancien système de certification des écoles de commerce est celui de l'*Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB, créé en 1916), qui notait dès l'origine les *business schools* américaines selon des critères de qualité des professeurs et des contenus. Les critères du système AACSB ont été dernièrement élargis afin de prendre en compte les spécificités des écoles européennes. En France, l'ESSEC a été la première école à recevoir l'accréditation AACSB, suivie par HEC et ESCP Europe.

L'*European Foundation for Management Development* (EFMD) a créé plusieurs labels dont, en 1997, l'accréditation EQUIS qui se veut plus adaptée aux écoles et aux universités européennes. Cette accréditation a été conçue pour être à l'Europe ce que l'AACSB est aux États-Unis. Les critères de notation prennent par exemple en compte le mode de recrutement des étudiants, les ressources financières de l'établissement ainsi que la qualité de la recherche menée dans l'établissement.

L'AMBA, dont les services sont basés à Londres, est le système d'accréditation de référence pour les programmes de MBA (Master of Business Administration), DBA (Doctorate of Business Administration) et MBM (Master of Business and Management).

Dix écoles françaises jouissent même d'une triple accréditation AACBS-EQUIS-AMBA<sup>35</sup>. Mais, **si les accréditations offrent aux**

<sup>35</sup> Audencia, EDHEC Business School, EMLyon Business School, ESCP Europe, Grenoble École de Management, HEC Paris, INSEAD, KEDGE Business School, NEOMA Business School et Toulouse Business School. Source : [www.mba.today](http://www.mba.today), site consulté en novembre 2014.

***business schools* une visibilité internationale, elles demandent des investissements extrêmement importants, en termes de temps consacré à la mise en conformité avec les critères notamment.**

### **1.3.2. Des écoles concurrencées à la fois dans leurs relations avec les entreprises et au sein du système académique**

**Intégrant les contraintes imposées par les classements et accréditations internationaux, les *business schools* françaises se sont peu à peu éloignées de leur écosystème traditionnel et des entreprises.** En effet, afin de se maintenir dans les classements, les établissements ont été tentés de mettre l'accent sur la recherche – plus valorisée –, au détriment du développement de liens avec les entreprises qui constituent pourtant le ciment du modèle pédagogique traditionnel des *business schools*. Même si beaucoup ont traditionnellement le goût et le savoir-faire nécessaires pour la formation continue et les programmes à destination des entreprises, les professeurs des *business schools* ne sont pas incités à y consacrer du temps, du fait de la primauté donnée à la recherche dans les grilles d'évaluation.

Avant les années 1990, la concurrence des autres acteurs de l'enseignement supérieur dans le domaine de la gestion et du management demeurait limitée. La création des instituts d'administration des entreprises (IAE) date de la loi Gaston Berger de 1955 et il faut attendre le milieu des années 1970 pour voir se développer les sciences de gestion comme une filière universitaire à part entière. La formation proposée

par les *business schools* correspondait alors aux besoins des entreprises en cadres et dirigeants formés aux pratiques managériales. Elles avaient pour destinataires naturels les entreprises évoluant sur le marché national. Comme le fait remarquer Tamym Abdessemed, jusqu'au début des années 1990 « *le système éducatif des écoles de commerce françaises était caractérisé par un rapport de force favorable vis-à-vis d'un marché de l'emploi stable et finalement peu exigeant, prenant sur lui d'opérer la mutation chez les diplômés de leurs aptitudes intellectuelles vers des aptitudes professionnelles* »<sup>36</sup>.

Le modèle des *business schools* françaises, cultivant une logique rigoureuse de sélection et de prestige, a donc été fondé sur une **segmentation de l'offre de formation en France** en matière de management et de gestion. Le dynamisme des *business schools* par rapport aux universités était d'autant plus fort qu'elles évoluaient en relative autarcie sur un marché national dont les besoins en matière de formation au management étaient connus et identifiés. Dans ce contexte, les *business schools* françaises ont dû s'adapter à de très rapides bouleversements depuis les années 1990 : mondialisation de la concurrence, modification des besoins des entreprises en matière de formation des élites et mise en commun des standards de formation européens. **Les *business schools* ont donc fourni de remarquables efforts d'adaptation mais elles ne sont aujourd'hui qu'au début d'un important processus de mutation.**

**Depuis le milieu des années 1990, les écoles se sont engagées dans l'académisation du corps professoral métamorphosant ainsi durablement leur lien avec les entreprises.** Cette situation apparaît, à bien des égards, comme un paradoxe : en effet, une distance s'est creusée alors que les entreprises n'ont jamais eu autant besoin

<sup>36</sup> Tamym Abdessemed, *op.cit.*

d'innovations et que les *business schools* sont devenues des acteurs d'excellence de la recherche mondiale. Ainsi, alors que les *business schools* dispensent une formation ouverte sur l'international, susceptible de répondre aux défis de la mondialisation économique, de nombreuses entreprises ont choisi de développer des universités d'entreprise, préférant internaliser une partie de la formation continue plutôt que de la confier aux écoles. Ce constat négatif doit cependant être atténué par le fait que les entreprises recrutent toujours massivement les étudiants formés dans les *business schools* et que ces dernières ont réussi à préserver des liens privilégiés. Les *business schools* ont aussi su faire évoluer leurs programmes de formation continue vers ce qui s'apparente aujourd'hui à une offre complexe et « sur mesure », alliant formation, *coaching*, conseil et recherche appliquée.

**Néanmoins, les *business schools* sont aujourd'hui, sur le marché français, en concurrence directe avec d'autres établissements qui ont développé, eux aussi, des relations avec les entreprises et qui s'imposent progressivement sur la scène nationale voire internationale,** remettant en cause le monopole académique. Outre la concurrence croissante d'écoles privées, dont certaines *for profit*, l'université publique a elle aussi fait monter en puissance ses formations et sa recherche dans le domaine du management. L'université Paris-Dauphine constitue ainsi un bon exemple d'établissement qui a pleinement réussi à élargir son offre de formation en offrant à la fois des cursus scientifiques, de gestion, d'économie et de droit. De même, la *Toulouse School of Economics* (TSE) voit croître ses effectifs depuis l'ouverture de son « *undergraduate program* ». Parallèlement, l'apparition dans les classements internationaux des IAE souligne la forte dynamique qui entoure ces « grandes écoles des universités ». Alors que les frais de scolarité sont bien moindres, les plus gros IAE

(Paris 1, Aix-Marseille, Toulouse 1, Lille 1, Grenoble 2, Paris 12, Nantes et Rennes en particulier) ont des résultats comparables à de nombreuses *business schools*, en termes d'insertion professionnelle notamment. Un constat similaire pourrait être fait concernant le succès du master « entrepreneuriat », de la filière « finances » et des quatorze Exécutives masters de Sciences Po, qui viennent directement concurrencer les plus grandes *business schools* françaises sur leur terrain. Mentionnons aussi la montée en puissance des « masters 2 » sélectifs, proposés par de nombreuses universités, et dont les taux d'insertion professionnelle sont remarquables. Enfin il existe aujourd'hui un nombre non négligeable de formations au management dans les écoles d'ingénieurs. Par ailleurs, les stages, autrefois réservés aux *business schools*, sont désormais couramment pratiqués par les établissements technologiques ou universitaires – dans un contexte législatif de contrôle très strict des stages. L'apprentissage s'est également étendu, rapprochant la formation offerte dans les établissements technologiques de celle des *business schools*.

**Universités, IAE, écoles d'économie, écoles d'ingénieurs, *business schools*, chacun de ces acteurs académiques a réussi à s'affirmer dans un système en pleine mutation ; mais on voit bien le danger de gaspillage des ressources qu'implique une absence quasi-totale de coordination ; sans doute est-ce leur rapprochement qui permettra l'émergence de la *business school* publique du XXI<sup>e</sup> siècle – tandis que se seront renforcées, sous l'effet d'investissements privés croissants dans le secteur éducatif en Europe, des écoles privées, appartenant en particulier au secteur *for profit*.**

**Proposition n° 2 : Faire encore davantage des *business schools* une force motrice pour l'entrepreneuriat.**

L'avenir économique de la France passe par la création d'entreprises et le développement d'un réseau puissant d'ETI (Entreprises de taille intermédiaire). Si les *business schools* sont déjà des vecteurs de l'entrepreneuriat, il est nécessaire de le développer davantage encore chez les étudiants de tous âges : cela passe notamment par l'utilisation massive d'études de cas de **PME-PMI** (Petites et moyennes entreprises-Petites et moyennes industries), par l'émergence d'une **filière doctorale modernisée** (voir proposition n° 5) mais aussi par la généralisation de stages en PME-PMI ; par le développement des **incubateurs et des fonds d'amorçage** au sein des écoles ; par la mise à disposition de mètres carrés supplémentaires par les collectivités locales ; par une fiscalité attractive pour les donateurs et facile à mettre en œuvre pour les écoles. On pourrait ainsi envisager la mise en place d'une mesure fiscale incitative pour les PME/ETI qui investissent dans les *business schools*.

En outre, la **reconnaissance de la création d'entreprises par les étudiants et les diplômés** d'une école est un critère qui devrait rapidement entrer dans les classements. Dans ce domaine, un *lobbying* devrait être exercé auprès des accréditeurs et des producteurs de classement.



---

## REPENSER L'ÉCOSYSTÈME DES *BUSINESS SCHOOLS*

### 2.1. Forces et faiblesses du recrutement par les classes préparatoires

**Bien que de réelles avancées aient été constatées ces dernières années, les *business schools* peinent à accroître leur ouverture sociale.** Les écoles recrutent encore majoritairement leurs étudiants sur concours, après deux années de classes préparatoires. **Or, les classes préparatoires se caractérisent par une homogénéité des profils et une forte reproduction sociale.**

**L'endogamie sociale fréquemment reprochée aux *business schools* est donc en grande partie inhérente à leur vivier de recrutement.** Ainsi, à la rentrée 2011, 50 % des étudiants inscrits en classes préparatoires avaient un père cadre supérieur ou exerçant une profession libérale contre seulement 30 % dans l'ensemble de l'enseignement supérieur<sup>37</sup>. Les bacheliers de première génération, c'est-à-dire ceux dont aucun parent n'est titulaire du baccalauréat, vont moins en classes préparatoires ce qui conduit nécessairement à une forme de reproduction sociale<sup>38</sup>.

Évidemment, c'est l'ensemble du système français d'enseignement supérieur qui est concerné : l'université, non sélective à l'entrée,

---

<sup>37</sup> Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, *Les étudiants en classes préparatoires aux grandes écoles*, Note d'information, 2012.

<sup>38</sup> J-P. Caille et S. Lemaire, *Les bacheliers de première génération : des trajectoires scolaires et des parcours dans l'enseignement supérieur « bridés » par de moindres ambitions*, France, Portrait social, 2009.

engendre de fait une « sélection naturelle » aux dépens de ceux qui ne savent pas comment y réussir ou n'ont pas été aiguillés vers les formations les plus appropriées et les IUT (Instituts universitaires de technologie) préfèrent accueillir des élèves issus du baccalauréat scientifique que des baccalauréats technologiques.

**Provenance des entrants en L3 dans  
les *business schools* (5 159 étudiants)**

Provenance des entrants en %	
CPGE 1A	0,02
Université M1	0,02
Autre formation française Bac +3	0,04
Lycée	0,08
Bachelor étranger	0,19
Université L3	0,33
Autres origines	1,65
Autre Formation française bac +2	2,40
Université L2	3,06
BTS	11,86
DUT	16,24
CPGE 2A	64,10

Source : Conférence des grandes écoles (CGE), *Les voies d'accès aux grandes écoles de la CGE : diversité des origines et des profils*, février 2012.

**Cette reproduction sociale opérée par les classes préparatoires s'explique en partie par des phénomènes d'asymétrie d'information, qui favorisent les familles initiées aux stratégies de choix des cursus, mais aussi par des comportements d'autocensure conduisant certains élèves, pourtant à fort potentiel, à renoncer à s'inscrire en classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE).** L'endogamie sociale caractéristique des effectifs des CPGE affecte

directement la composition des promotions des *business schools*. Si un gros effort a été consenti par l'État pour rendre accessibles les classes préparatoires à tous les milieux sociaux, les candidats aux concours sont 26 % à être boursiers mais ce pourcentage tombe à 18 % parmi les reçus.

### **Les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), une spécificité française ?**

Les CPGE sont des établissements formant, sur deux ans, les jeunes bacheliers aux concours d'entrée aux grandes écoles. Ces dernières s'organisent en trois filières : littéraire, scientifique, et économique et commerciale. Pour chaque voie, un « programme national d'études » est fixé par arrêté, en partenariat avec les grandes écoles<sup>39</sup>. Le seuil des 80 000 élèves a été dépassé à la rentrée 2012<sup>40</sup>. Leur spécificité tient moins à une exception française – la Chine apprécie ce système et des universités américaines créent des classes de « mise à niveau » avant l'entrée à l'université – qu'au fait que ces classes se situent dans les lycées et non à l'université. Le gouvernement a confirmé, en décembre 2012, la politique de ses prédécesseurs : le rapprochement des CPGE et des universités est l'une des grandes orientations de son projet de réforme de l'enseignement supérieur.

La formation dispensée dans les classes préparatoires économiques et commerciales s'inscrit principalement dans l'objectif d'intégrer les *business schools* les plus prestigieuses ainsi que les départements Économie-Gestion des Écoles normales

<sup>39</sup> Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Note d'information, 2012, *op.cit.*

<sup>40</sup> *Ibid.*

supérieures (ENS). Les programmes d'enseignement, révisés à la rentrée 2013<sup>41</sup>, s'articulent autour d'une approche pluridisciplinaire ayant pour objectif le renforcement de la culture générale. Parallèlement la « Banque d'épreuves littéraires », qui donne accès aux *business schools* et aux IEP (Instituts d'études politiques) pour les élèves de classes préparatoires littéraires rencontre un succès toujours plus grand.

Les CPGE font aujourd'hui l'objet de nombreuses politiques d'ouverture sociale, dont les effets sont certains mais ne concernent encore que de petites cohortes. En vue de favoriser l'accès aux élèves boursiers ou issus de quartiers en difficulté et d'atteindre ainsi l'objectif de 30 % d'élèves boursiers, l'État intervient dans 215 quartiers prioritaires par des actions ciblées en direction des lycées afin de :

- diffuser une meilleure information sur l'offre de formation ;
- mobiliser des places vacantes ;
- offrir un accompagnement personnalisé pour ouvrir la voie à des études longues.

**Le modèle actuel des classes préparatoires aux grandes écoles s'avère coûteux pour l'État mais, par le faible taux d'échec de ses étudiants, permet un bon « retour sur investissement ».** En 2010, l'État consacrait en moyenne 15 240 € pour chaque étudiant en classe préparatoire, contre 10 180 € pour un étudiant en IUT ou en université. Au coût déjà important assumé par l'État s'ajoute le coût supporté par les étudiants, qui sont de plus en plus nombreux à avoir recours à des prépas

<sup>41</sup> Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, *Une évolution plus qu'une refonte, rénovation des programmes des CPGE*, consultation, 2012.

privées afin de compléter la préparation aux concours<sup>42</sup>. Un amendement au projet de loi sur l'enseignement supérieur visant à introduire des droits d'inscription en classes préparatoires a été adopté par l'Assemblée nationale après avoir été rejeté une première fois<sup>43</sup>. Bien entendu, il faut là aussi nuancer sur un point : on ne calcule pas le coût caché de l'échec en licence à l'université.

**Par ailleurs, le recrutement des étudiants de *business schools* à la sortie des CPGE contribue largement à rallonger les cursus.**

Aux deux ou trois années de classes préparatoires s'ajoutent trois ans d'école, avec souvent une année de césure. Les *business schools* délivrent de fait des master au bout de six ou sept ans, soit – à un an près – le temps ordinairement consacré à l'obtention d'un PhD. Cette durée du cursus en *business school* handicape ces écoles par rapport à d'autres formations. Les *business schools* françaises ont encore du mal à se situer par rapport aux deux cursus les plus valorisés à l'international à savoir le bachelor, en 3 ans, et le PhD, en 8 ans.

Si les étudiants de classes préparatoires n'ont que peu de contact avec le monde professionnel, les enseignements dispensés les dotent de solides compétences analytiques et synthétiques qui continuent à faire la réputation internationale de nos diplômés des grandes écoles. En revanche, il devient urgent de repenser le *continuum* classes préparatoires – années d'école – professionnalisation. Au moment où la législation sur les stages devient plus restrictive, l'année qui précède le master (« première année de grande école ») doit être redessinée, par exemple en encourageant des stages inter-

<sup>42</sup> Caroline Beyer, « Le marché florissant des prépas privées », *leFigaro.fr*, 19 décembre 2011.

<sup>43</sup> Isabelle Rey-Lefebvre, « Classes prépas : la fin de la gratuité votée à l'Assemblée », *lemonde.fr*, 24 mai 2013.

nationaux ; il est également nécessaire de trouver les moyens de doter les étudiants de nos *business schools* d'une formation plus approfondie en droit et en économie – compétences qui leur font défaut quand ils entrent dans des carrières internationales.

### **Proposition n° 3: Moduler les droits de scolarité pour une vraie mixité sociale.**

La barrière de l'argent reste une réalité dénoncée dans de nombreux rapports<sup>44</sup>. Dans un souci de mixité sociale, les grandes écoles se sont engagées à accueillir davantage d'étudiants boursiers, mais il s'agit bien souvent de boursiers d'échelon 0 ou 1<sup>45</sup>.

De plus, les coûts de scolarité élevés des *business schools* dissuadent, dès l'inscription en classes préparatoires, une partie des étudiants les moins favorisés. De ce fait, les écoles sont privées d'une partie significative de talents potentiels qui ne peuvent envisager d'y effectuer leur scolarité pour des raisons pécuniaires. Conscientes de cette réalité, les écoles réunies dans la CGE (Conférence des grandes écoles) proposent la gratuité des concours pour les élèves boursiers ; et les écoles font déjà des efforts remarquables pour prendre le relais de l'État après la classe préparatoire. **Cependant, jusqu'à aujourd'hui, les bourses sont pensées par les établissements en termes de « charge financière supplémentaire » et on remarque souvent une autocensure chez les étudiants de classes préparatoires qui pensent, par exemple, qu'ils ne seront pas en mesure d'assumer une scolarité dans les « écoles du haut du tableau ».**

<sup>44</sup> Voir, par exemple : Chambre régionale des comptes de Midi-Pyrénées, *Rapport d'observations définitives sur la gestion Groupe école supérieure de commerce de Toulouse, exercice 2005 à 2009*, Rapport d'observation définitive, 26 avril 2012.

<sup>45</sup> Selon la classification du CNOUS qui compte 9 échelons, de 0 (et 0 bis) à 7.

Pour favoriser la mixité sociale dans les *business schools*, le barème suivant pourrait être systématiquement mis en œuvre (pour les élèves hors contrat d'apprentissage, qui eux, ne payent pas leur scolarité) :

- gratuité des concours pour tous les boursiers ;
- bourse couvrant 1/3 des frais de scolarité pour les boursiers des échelons 1 et 2 ;
- bourse couvrant 2/3 des frais de scolarité pour les boursiers des échelons 3 et 4 ;
- bourse couvrant 100 % des frais de scolarité pour les boursiers des échelons 5, 6 et 7.

Les *business schools* jouent un rôle économique majeur dans leur bassin d'emploi, constituent un enjeu considérable pour une formation continue de qualité et pourraient être des outils de démocratisation et d'ascension sociale ; **l'État pourrait participer davantage à leur financement contre l'engagement d'une plus grande ouverture aux boursiers. Le manque à gagner pour les écoles – engendré par le barème précédemment exposé – pourrait ainsi faire l'objet d'une prise en charge totale ou partielle par l'État dans le cadre de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.**

Le coût d'une telle mesure peut être estimé de la façon suivante : si l'on considère une *business school* disposant de trois promotions de 400 élèves, soit 1 200 étudiants, dont les frais de scolarité individuels s'élèvent à 10 000 € ; si les boursiers représentent un tiers de la promotion (soit 400 étudiants) et qu'on les répartit théoriquement en quatre groupes de 25 % chacun (groupe 0 et 0 bis, groupe 1 et 2, groupe 3 et 4, groupe 5, 6 et 7), soit

100 boursiers par groupe, les coûts pour l'école seraient les suivants :

- nuls pour le groupe 0 et 0 bis ;
- 330 000 € pour le groupe 1 et 2 ( $100 \times 33 \% \times 10\,000$ ) ;
- 660 000 € pour les groupes 3 et 4 ;
- 1 000 000 € pour les groupes 5, 6 et 7.

Cette mesure représenterait donc un coût total pour une école de ce type de moins de 2 millions d'euros par an.

#### **Proposition n° 4 : Faire des *business schools* les pionnières en France d'une filière de bachelor d'excellence.**

Pour les élèves issus de classes préparatoires, il faudrait organiser un véritable *continuum* entre les deux premières années de préparation et la première année d'école. La formation en classe préparatoire serait rendue compatible, dans le cadre du rapprochement entre classes préparatoires et universités et de la mise en place des Comue, avec l'obtention d'un bachelor universitaire – français ou international et vraisemblablement dans d'autres matières que la gestion pour mettre en valeur la formation acquise en classe préparatoire –, au terme de la première année d'école ; celle-ci serait aussi, plus qu'elle ne l'est aujourd'hui, l'occasion d'une première immersion intensive en entreprise.

Le recrutement directement en master (deuxième année d'école) d'étudiants issus de l'université et munis d'un bachelor, obtenu



en France ou à l'étranger, serait intensifié. Fidèles à leur tradition de recrutement exigeant, et de même qu'elles vont chercher les meilleurs bachelors internationaux, les *business schools* pourraient puiser en France dans les filières intensives qui se développent de plus en plus à l'université (bi-licences ou classes préparatoires portées par les universités).

Par ailleurs, l'expérience concluante de la Banque d'épreuves Littéraires montre l'intérêt qu'il y a à diversifier les recrutements à partir de la classe préparatoire. Classes préparatoires commerciales, littéraires (dont les B/L) et classes D1 et D2 (de préparation à l'ENS Cachan, qui comportent une solide formation en droit) doivent être présentées comme des options équivalentes aux futurs bacheliers – ce qui implique que les écoles soient plus ouvertes à la diversité des parcours.

## 2.2. La nécessaire convergence grandes écoles-universités

### 2.2.1. La segmentation de l'enseignement supérieur : une spécificité française

**Aujourd'hui, le système français de formation au management se caractérise par sa bicéphalie.** D'un côté, les universités et les IAE (Institut d'Administration des Entreprises) dispensent des cours proches de ceux proposés par les *business schools* mais n'ont pas la même pression pour se conformer aux critères des classements

internationaux ; **de l'autre, les *business schools*, acteurs historiques de la formation en management, concurrencées aujourd'hui de toutes parts, se sont lancées dans la course aux accréditations et aux classements.** L'enseignement supérieur français reste très largement segmenté entre les universités et les *business schools*, alors même qu'elles tendent à développer une gouvernance plus moderne fondée sur l'autonomie et la subsidiarité, qu'elles proposent des formations relativement proches et produisent toujours plus de recherche fondamentale et appliquée, et que **des synergies – profitables à toutes les parties prenantes – seraient possibles.**

Si les *business schools* ne peuvent concurrencer les grandes universités anglo-saxonnes dans les classements internationaux – si l'on excepte le succès des *masters in management* français –, c'est aussi parce qu'elles ne sont pas parvenues à concentrer suffisamment de ressources par étudiant. Aujourd'hui, les grandes universités anglo-saxonnes dominent les classements internationaux dans la mesure où elles disposent d'un service à l'étudiant beaucoup plus « sur mesure » que ce que les universités ou les écoles françaises sont capables d'offrir ; et que les chercheurs y bénéficient d'infrastructures de qualité mutualisées au sein d'universités multidisciplinaires. **Les universités en tête des classements sont organisées autour d'un modèle particulier, qui s'oppose frontalement à la segmentation qui subsiste encore trop souvent dans l'enseignement supérieur français, malgré les efforts entrepris depuis quinze ans.** Les grandes universités mondiales regroupent, sur des campus qui sont de véritables lieux de vie, différents départements couvrant plusieurs disciplines avec un nombre d'étudiants limité. Par exemple, le MIT rassemble de nombreux pôles d'expertise : vingt-sept départements académiques ainsi que cinquante programmes interdisciplinaires et centres de recherche – dont ceux de la Sloan School, l'une des

meilleures *business schools* du monde<sup>46</sup>. Sur un unique campus sont regroupés 2 800 chercheurs, ce qui favorise grandement les cursus à la carte, les échanges entre disciplines, les possibles synergies ainsi que le rayonnement de l'institution. L'unité de lieu, la qualité du service aux étudiants, l'émulation entre les différents départements académiques, l'interpénétration avec les entreprises ainsi que l'émergence de grandes marques universitaires contribuent fortement au dynamisme de ces établissements. Cela ne passe pas seulement par plus de moyens financiers (vie étudiante, *career service*, etc.) mais aussi par l'insertion dans un environnement plus large, celui des clusters académiques et entrepreneuriaux.

C'est la raison pour laquelle nous sommes partisans d'un rapprochement rapide entre *business schools*, IAE et facultés de gestion – ces nouveaux pôles de gestion intégrés étant eux-mêmes situés dans ces amorces de *comprehensive universities* à la française que sont les Comue – afin d'examiner comment combiner des savoir-faire complémentaires, pratiquer des mutualisations intelligentes et faire baisser, pour les écoles, aussi bien le coût de la recherche que les droits d'inscription des étudiants.

### **Des universités américaines en lien avec les entreprises**

**Les universités américaines ont su, depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, tisser des liens durables avec les entreprises mais aussi et surtout être des lieux de naissance et d'incubation de nouveaux projets entrepreneuriaux.** La création d'entreprises est facilitée pour les étudiants des campus américains, qui sont en lien direct

<sup>46</sup> Philippe Wahl, *Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale*, Institut Montaigne, rapport, 2006.

avec les entreprises et qui bénéficient d'un soutien à la création important. Si l'on reprend l'exemple du MIT, ce sont près de 26 000 entreprises qui ont été créées par des anciens diplômés, générant la création de plus de trois millions d'emplois<sup>47</sup>.

Par ailleurs, les liens entre les universités américaines et les entreprises se manifestent également par un engagement financier des entreprises. Comme le souligne le rapport de Pierre-André Chiappori, professeur à l'Université de Columbia (New York), les financements privés occupent une place très importante aux États-Unis, alors même que les universités françaises souffrent d'un problème de sous-financement. Les dons d'entreprises ou de fondations privées peuvent représenter jusqu'à 40 % du budget des universités américaines, alors que cette part est de seulement 1 % pour les universités françaises les mieux dotées<sup>48</sup>.

Les entreprises ou fondations privées participent au financement de l'enseignement supérieur américain sous la forme de dotations mais également de contrats de recherche. Elles lancent des appels d'offre et sélectionnent les projets de recherche les plus prometteurs, créant ainsi une concurrence entre les établissements<sup>49</sup>.

La situation est encore loin d'être comparable pour les universités françaises, ceci malgré les importants progrès réalisés depuis quinze ans.

---

<sup>47</sup> Kauffman Fondation, *Entrepreneurial Impact: The Role of MIT*, février 2009.

<sup>48</sup> Pierre-André Chiappori, *Financement de l'enseignement supérieur, quel rôle pour les entreprises ?*, Institut de l'entreprise, 2011.

<sup>49</sup> *Ibid.*

### 2.2.2. Un intérêt commun pour les *business schools* et les universités à converger

Pour les universités, l'intérêt du rapprochement réside dans la proximité et la compatibilité des *business schools* avec le monde de l'entreprise. Ce rapprochement constituerait un moyen efficace pour faciliter la mise en place des recommandations formulées par le Conseil économique social et environnemental visant à « *redonner toute son attractivité à l'université, y assurer la réussite en accentuant la dimension professionnalisante des formations universitaires* »<sup>50</sup>. Le savoir-faire en matière d'internationalisation ou d'entrepreneuriat, propre aux *business schools* (comme aux écoles d'ingénieurs) permettrait aussi un transfert de bonnes pratiques. Du côté des *business schools*, il y a beaucoup d'avantages aussi au rapprochement : renforcement de la politique de doctorat et accès à des infrastructures de recherche qui coûtent cher à développer seules ; insertion toujours plus naturelle dans le système national de la collation des grades ; possibilité de faire baisser les droits d'inscription – y compris dans la gamme MBA, grâce notamment au savoir-faire des IAE ; accès à des espaces d'enseignement appropriés pour des programmes de bachelor<sup>51</sup>.

On ajoutera que la convergence est bienvenue à la fois pour devenir plus visible en matière de formation continue et concentrer des ressources sur la transformation numérique mais aussi pour éviter de se faire concurrence en sollicitant simultanément les mêmes entreprises pour le soutien à des formations ou le mécénat.

<sup>50</sup> Gérard Aschieri, *Réussir la démocratisation de l'enseignement supérieur : l'enjeu du premier cycle*, Les Avis du Conseil Économique, Social et Environnemental, 2012.

<sup>51</sup> Conférence des Grandes Écoles, *Le livre blanc du Chapitre des Écoles de management*, 2006.

### Proposition n° 5: Revisiter le doctorat en gestion.

La problématique du doctorat est au cœur de la question de la convergence entre *business schools* et universités.

La proximité des *business schools* avec les entreprises constitue un atout pour la recherche en sciences de gestion. La thèse de gestion pourrait être en partie réformée de manière à offrir la possibilité d'un doctorat professionnel (type DBA ou *part-time* PhD) répondant à des critères académiques rigoureux. Tout en assurant l'indépendance de la recherche – avant tout fondamentale –, un certain nombre de doctorats intéressant directement les entreprises pourraient être financés par elles.

Le développement d'une filière doctorale intégrée *business schools*/IAE/universités représente un enjeu majeur. Dans l'économie de la connaissance et de la créativité, la recherche fondamentale et appliquée devient toujours plus indispensable pour des établissements qui veulent répondre aux attentes des entreprises. **C'est pourquoi l'entrée des *business schools* dans des écoles doctorales communes avec les facultés de gestion et les IAE devrait être généralisée.**

Un simple rapprochement de deux établissements situés dans la même zone géographique consoliderait l'émergence de *comprehensive universities* compétitives et visibles à l'international. De tels rapprochements permettraient d'instaurer une logique de complémentarité entre les différentes structures et non de concurrence

comme cela est le cas actuellement. Mais, alors que les PRES puis les Comue ont été conçues pour « coordonner les offres de formation et les stratégies de recherche des établissements publics d'enseignement supérieur sur un territoire donné »<sup>52</sup>, le management est un domaine où l'État n'a pas été suffisamment stratège. La fusion d'Euromed et de Bordeaux École de Management, préférée à un rapprochement des deux écoles avec l'initiative d'excellence de l'environnement proche (Aix-Marseille-Université ou Université de Bordeaux), est à ce titre édifiante : un pays comme la France peut-il se permettre un tel manque de coordination de ses ressources et de concentration de ses investissements publics ? Cette remarque vaut pour la stratégie de l'État mais ne constitue pas une critique de l'école, très prometteuse, née de cette fusion.

### **Rapprochement *business schools* - universités, l'exemple à répliquer de l'EM Strasbourg**

Créée en 2007 suite à la fusion de l'IECS et de l'IAE Strasbourg, l'EM Strasbourg est la seule *business school* française totalement intégrée dans un pôle universitaire. Elle fait partie de l'université de Strasbourg qui a fusionné en 2009 les trois universités de la ville et un certain nombre d'écoles.

Apportant la tradition d'ouverture internationale des *business schools*, l'EM Strasbourg bénéficie en retour d'un campus universitaire qui permet aux étudiants d'avoir accès à de nombreux équipements : bibliothèque universitaire, installations sportives, laboratoires de langues, etc. Le parcours LMD a permis à l'école et à l'université de proposer également plusieurs doubles diplômes

<sup>52</sup> Code de l'Éducation, article L718-2.

en marketing et gestion du sport, ressources humaines, recherche, etc.

L'ouverture à l'international est un axe fort dans la stratégie de développement de l'école. L'EM Strasbourg a ainsi noué des partenariats avec près de 200 institutions dans le monde et tous les étudiants effectuent leur deuxième année à l'étranger. À l'issue de leur formation, 35 % des étudiants obtiennent un premier emploi hors de France.

Sur le plan budgétaire, l'université participe au financement de l'école à hauteur de 60 %. Les autres parties prenantes sont la Chambre de commerce et d'industrie, les collectivités locales et l'EM Strasbourg partenaires, qui regroupe deux cents entreprises. En 2012, les frais de scolarité étaient de 7 500 € et le budget annuel de 23,5 M€. L'école accueille 2 900 étudiants à la rentrée 2014.

En s'intégrant au pôle universitaire strasbourgeois et en misant sur une stratégie internationale, l'EM Strasbourg a adopté un modèle encore unique en France ; cette stratégie se rapproche de celle adoptée par les plus grandes *business schools* internationales.

*Source : Site internet de l'EM Strasbourg, consulté en novembre 2014.*

Par ailleurs, **si ce rapprochement avec l'université peut susciter une peur liée à la perte de la sélectivité, cette dernière apparaît largement infondée.** Actuellement, près de 40 % des effectifs – en



moyenne – des *business schools* sont déjà recrutés par voie d'admission parallèle<sup>53</sup> et font l'objet d'une très forte sélection. Ce qui semble davantage être une garantie du succès des *business schools* résidera dans leur capacité à s'adapter à la nouvelle compétition mondiale.

**Nos écoles doivent repenser leur écosystème pour pouvoir continuer à compter dans le monde académique international.** Cela passe par des rapprochements stratégiques avec l'université et les IAE, d'autant que cette logique se situe dans le prolongement exact de la loi sur l'autonomie des universités. **Un rapprochement stratégique *business schools*-IAE-facultés de gestion sera bénéfique à chacun des trois acteurs** qui s'engagera dans ce processus. Les IAE et les universités déchargeraient les *business schools* d'une partie des coûts de gestion et d'encadrement de la recherche ; les *business schools* et les IAE prendraient en charge la gestion de plateformes numériques de management, où elles sauront faire preuve de flexibilité et d'innovation. Les *business schools* sont les fers de lance de l'enseignement supérieur en matière d'internationalisation et d'entrepreneuriat, les IAE peuvent apporter beaucoup en termes de diplôme de niveau MBA et de formation continue et les universités en termes de recherche mais aussi de structuration de bachelors ; **un rapprochement stratégique – fondé sur le développement des avantages comparatifs de chacune des entités – pourrait initier une synergie positive et une meilleure utilisation des ressources allouées par l'État.**

Loin de nous l'idée d'imposer, pour autant, un format unique. La longue histoire de nos *business schools*, les qualités variées de nos IAE, la reconnaissance internationale des spécialisations de nos chercheurs en gestion donneront lieu à des combinaisons originales

---

<sup>53</sup> Conférence des Grandes Écoles (CGE), *Les voies d'accès aux grandes écoles de la CGE : diversité des origines et des profils*, février 2012.

selon les situations locales. En revanche, si l'État doit encourager au mieux la diversité et l'expérimentation dans les formules retenues par les partenaires du management, il devra être intransigeant sur le respect des calendriers et l'exigence de résultats.

### 2.2.3. Un rapprochement qui devra être coordonné par l'État

Quelques projets ont récemment vu le jour en ce sens : HEC est dans Paris-Saclay, ESCP Europe est membre de la Comue Hautes études Sorbonne arts et métiers (HéSam) depuis 2010 ; y coopère avec Paris I (École doctorale) et pourrait y faire plus avec l'IAE de la Sorbonne en même temps qu'avec le CNAM (très actif en termes de MOOCs) ; l'ESSEC dispose avec l'Université de Cergy-Pontoise d'un partenaire universitaire innovant, épris depuis sa fondation en 1991 de professionnalisation et très tourné vers l'entreprise : ensemble, ces deux institutions académiques sont en train de structurer la future Université Paris Seine ; l'EM Strasbourg apparaît dans le classement de Shanghai grâce à son insertion dans l'université de Strasbourg ; mentionnons aussi le remarquable rapprochement de l'EM Normandie et de l'IAE de Caen pour l'émergence d'une pédagogie numérique.

Inciter à de tels groupements permettrait la création de pôles compétitifs à l'échelle internationale et pourrait constituer un vecteur de dynamisme et de renouvellement de l'enseignement supérieur français. **Le rapprochement ne peut – et ne doit – pas être systématique, ni imposé, mais les pouvoirs publics peuvent inciter les établissements à s'engager dans ce processus.**

Par ailleurs, les possibilités de financement existent puisque 8 Mds€ sont encore disponibles dans le cadre du Grand emprunt. L'État pourrait allouer une partie de ces réserves à un fonds d'amorçage visant à encourager quelques grands projets de rapprochement sur le territoire national, qui auraient été au préalable sélectionnés dans le cadre des Idex.

**Proposition n° 6 : Encourager des regroupements Universités-*business schools* et créer des pôles compétitifs à l'échelle internationale**

La convergence des universités et des *business schools* représente un investissement d'avenir et d'excellence, il est de la responsabilité de l'État de l'encourager. La situation actuelle conduisant à la coexistence, et à une concurrence toujours plus frontale, d'IAE, de départements de gestion dans les universités et de *business schools*, engendre un gâchis de ressources. L'État doit revenir à sa mission de stratégie et poser les conditions d'une synergie entre les trois composantes de l'activité académique en gestion, management et entrepreneuriat. À ce titre, l'État pourrait – par exemple dans le cadre de la nouvelle vague IDEX – débloquer un *endowment* de 100 à 300 M€<sup>54</sup>, pour soutenir cinq à six grands projets de rapprochement entre des pôles universitaires et des *business schools*. Le financement public de ces projets ferait l'objet d'un suivi et serait évalué annuellement, il pourrait être de l'ordre d'un à deux millions d'euros par an et par projet.

Le rapprochement pourrait d'abord consister en la mutualisation des partenariats universitaires, des services internationaux et en

<sup>54</sup> Dans le budget 2014, 3,1 Mds€ étaient alloués aux Initiatives d'excellence (Idex).

la création de cursus communs entre universités et *business schools*. Cela ne remettrait en question ni l'autonomie des universités, ni l'indépendance et le statut spécifique des écoles même si, à terme, le mouvement de convergence pourrait évoluer vers une fusion entre structures.

### **Créer le Sorbonne College of Management ?**

Un projet pourrait favoriser la création du Sorbonne College of Management – à partir des forces existant à Paris dans l'enseignement de la gestion –, dans l'optique de faire émerger un lieu académique original s'appuyant sur une marque mal valorisée mais de réputation mondiale : actuellement, différents acteurs des sciences de la gestion et du management se réclament du nom Sorbonne : il y a d'une part, au sein d'HéSam, les sciences de gestion de l'université Paris I, les activités en management du CNAM (y compris l'ENASS), l'IAE de Paris, ESCP Europe et l'ENA. Dans Sorbonne Paris Cité, autre initiative d'excellence, Science Po Paris offre des formations au management public et privé. L'INSEAD est acteur d'une troisième initiative d'excellence, Sorbonne Universités. Quant à Paris-Dauphine, membre de l'initiative d'excellence Paris Sciences et Lettres, elle avait pensé un temps intégrer l'IAE de Paris – l'une des motivations était de bénéficier de la marque Sorbonne. Si l'on se rappelle d'autre part qu'HEC avait bloqué, au moment de la fusion entre l'ESCP et l'EAP, en 1999, la possibilité pour l'ESCP de s'appeler « Paris School of Management » (et s'appelle aujourd'hui HEC Paris), on

voit que le microcosme des sciences de gestion est atteint par le même mal que l'ensemble des établissements académiques parisiens : l'incapacité à s'unir pour valoriser cette marque mondiale que reste « La Sorbonne », autre nom dans le monde de « l'Université de Paris ».

C'est un sujet qui ne pourra être résolu que sous l'impulsion ferme d'un État stratège. Pourquoi ne pas créer, dans le cadre des investissements d'avenir, un fonds de dotation dédié aux sciences du management public et privé, situé au cœur de Paris, unifiant ce rassemblement unique de forces académiques en management qu'abrite l'Île-de-France ? Il aurait deux missions : en revenant aux origines du « Collège de Sorbonne », attribuer des bourses à des étudiants en management méritants et ne disposant pas des ressources nécessaires pour payer leurs études ; en se rappelant le rayonnement international de la « marque » Sorbonne, financer chaque année à partir des produits de la dotation, les projets les plus innovants dans le domaine du management public et privé. Ce Sorbonne College of Management serait administré par un Conseil où siègeraient des représentants de tous les acteurs académiques, des sciences du management en Île-de-France, de la CCI Paris-Île-de-France, de la Ville de Paris et du Conseil régional d'Île-de-France, mais où l'on inviterait aussi à siéger les directeurs des plus prestigieuses *business schools* du monde et les représentants de très grandes entreprises et organisations internationales.



---

## LES *BUSINESS SCHOOLS* : UN MODÈLE À RÉINVENTER

### 3.1. Un modèle économique à revoir ?

La question de l'autonomisation des *business schools* qui dépendent des CCI se pose depuis plusieurs années déjà ; différentes formules ont été essayées et le mouvement va à la fois se généraliser et se stabiliser provisoirement grâce au projet de loi relatif à la simplification de la vie des entreprises<sup>55</sup>. En effet, l'article 28 de ce projet de loi prévoit la création, par les CCI, d'entités autonomes de droit privé – proches statutairement des sociétés anonymes – dédiées à la gestion de leurs écoles d'enseignement supérieur. Ce projet, par les gains d'autonomie et de souplesse de gestion qu'il promet aux écoles consulaires, constitue une avancée tant en termes de financement que de gouvernance. Il est prévu que les CCI conservent au moins 51 % du capital des écoles consulaires et qu'aucun actionnaire minoritaire ne pourra en détenir plus de 33 % ; en outre, le projet de loi précise que « *s'agissant d'établissements dont la vocation n'est pas la recherche de profits par les actionnaires, le bénéfice distribuable au titre d'un exercice donné est porté automatiquement en réserves.* »<sup>56</sup>. Il s'agit d'une étape essentielle pour moderniser la gouvernance, flexibiliser les pratiques et commencer à augmenter les ressources des écoles dans une période de diminution de l'argent public alloué aux CCI et de concurrence croissante d'un certain

---

<sup>55</sup> Ce projet de loi a été adopté en première lecture à l'Assemblée nationale le 22 juillet 2014 et en première lecture au Sénat le 5 novembre 2014.

<sup>56</sup> Projet de loi n° 2060, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 25 juin 2014, Projet de loi relatif à la simplification de la vie des entreprises, article 28.

nombre d'écoles privées. Il n'est qu'à observer la réactivité du Groupe Ionis en matière de fabrication de MOOCs et autres contenus numérisés pour comprendre l'ampleur du défi en France, y compris pour les établissements relevant de financements publics.

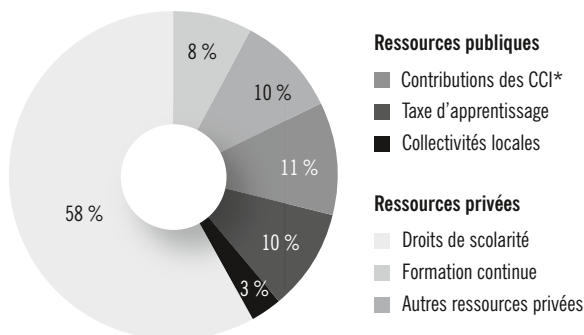
**Cependant la loi qui sera adoptée d'ici la fin de l'année n'est qu'une étape, non un aboutissement. La diminution par trois des ressources provenant directement des CCI<sup>57</sup>, la forte variabilité de la taxe d'apprentissage et l'importante augmentation des frais de scolarité constatée ces dernières années, questionnent en profondeur la viabilité du modèle économique des *business schools* françaises, bien plus encore qu'on ne l'aurait imaginé il y a deux ans quand le projet de loi sur l'autonomie a commencé à être discuté.** L'annonce par le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique d'une réduction de 500 M€ du fonds de roulement des CCI et d'une diminution, à hauteur de 213 M€, de leur taxe affectée oblige à envisager des perspectives de plus long terme. Dans ce nouveau contexte, les investisseurs privés hésiteront à s'engager – surtout s'ils sont internationaux – dans un schéma où les CCI restent nécessairement actionnaires à 51 %. Ce projet de loi apparaît donc particulièrement opportun mais il ne pourra suffire à régler toutes les questions de financement et de gouvernance auxquelles sont confrontées les *business schools* françaises.

---

<sup>57</sup> Rapport de la Cour des comptes, février 2013, *op.cit.*

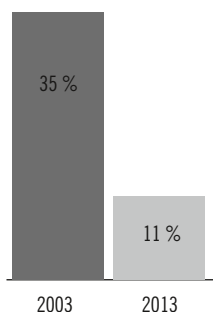


### Financement des écoles consulaires

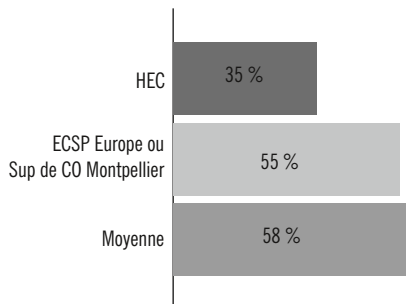


\* Ces contributions ne tiennent pas compte des ressources perçues par les CCI (loyers sur les campus, *royalties* pour les marques, facturation de prestations internes, etc.).

### Part des financements provenant des CCI dans le budget des écoles consulaires



### Part des droits de scolarité dans les ressources des écoles



Source : Cour des comptes, *Les écoles supérieures de commerce et de gestion : un développement à réguler*, rapport, février 2013.

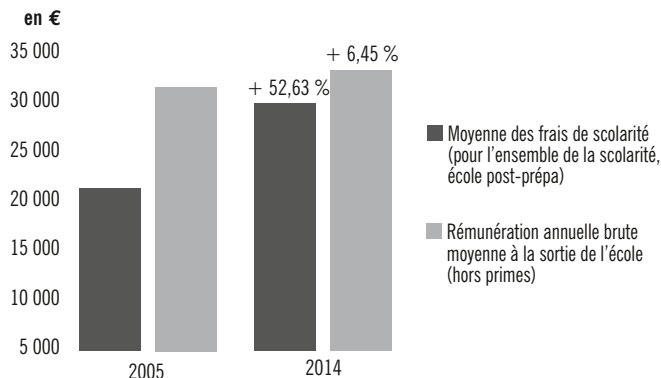
Dans le prolongement de ce qui a été dit plus haut, on voit bien en effet que deux possibilités s'ouvriront :

- **soit favoriser l'intégration de *business schools* devenues autonomes dans l'écosystème des grandes universités publiques** dans une logique de synergie Écoles/IAE/facultés de gestion, et selon un modèle pratiqué dans d'autres pays. On peut penser par exemple à l'intégration de la prestigieuse Henley Business School dans l'Université de Reading ; la *business school* y bénéficie d'une autonomie très forte, en particulier en termes d'*overhead*, plus faible que celui prélevé par la gestion centrale sur les autres composantes de l'université.
- **soit pratiquer une plus grande ouverture de l'actionnariat des écoles à des investisseurs privés** intéressés, dans le cadre d'un portefeuille d'établissements par exemple, à avoir des parts dans une école labellisée par les accréditeurs internationaux ; ces investisseurs privés pourraient y trouver notamment de formidables occasions de recherche et développement. La France doit apprendre progressivement à renouer avec un climat de confiance incitant des investisseurs privés, en particulier de grandes familles industrielles (rappelons-nous cette belle réussite qu'est l'EDHEC) à investir dans l'éducation – selon une logique bien connue dans les pays anglophones, germanophones ou en Italie du Nord. On doit imaginer, pour certaines de nos *business schools*, un avenir où les CCI garantiront la pérennité de l'ancrage régional et de l'investissement dans les infrastructures tandis qu'une ouverture large du capital de ces écoles permettra la valorisation de la marque, la mise en œuvre de bonnes pratiques de standard international et, grâce à une gestion toujours plus efficace, la mobilisation de ressources vitales pour le développement de la recherche.

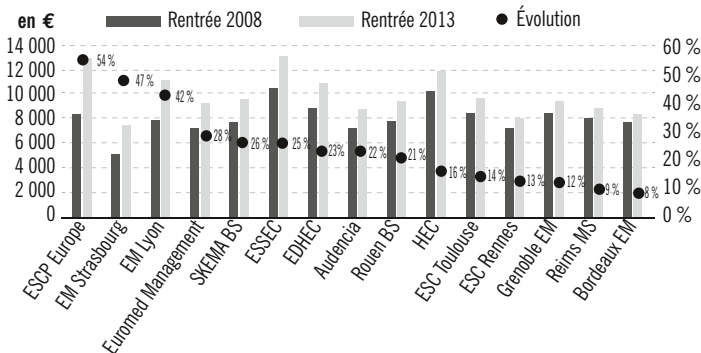
Un tel modèle est à portée de main : songeons à la réussite de la WHU – Otto Beisheim School of Management, devenue en trente ans l'une des meilleures *business schools* d'Europe, tous critères confondus.

Il faudra, sur ce point, que des choix soient faits par les CCI. Contrairement à une image d'Épinal, les écoles consulaires ne sont pas des « écoles privées ». Elles bénéficient d'abord d'un marché captif de recrutement financé par l'État – les classes préparatoires, dont une partie des étudiants sont boursiers – puis, d'argent produit par l'impôt que l'État, selon diverses modalités, perçoit sur l'activité des entreprises (subvention des CCI, taxe d'apprentissage, etc.). Ce qui les rapproche, en apparence, d'établissements privés, ce sont les droits d'inscription élevés. Mais il faut bien voir que leur forte augmentation récente provient largement de la nécessité de financer une activité croissante en période de recul des ressources procurées par l'argent public. Enfin, la rémunération des professeurs des écoles consulaires est, selon les cas de 1,5 à 2 fois supérieure à celle d'un professeur d'université ; mais cela n'en fait pas des « écoles privées » pour autant – dans beaucoup d'universités publiques du monde les enseignants-chercheurs sont mieux payés qu'en France.

## Évolution des frais de scolarité et de la rémunération annuelle moyenne à la sortie des écoles post-prépa<sup>58</sup>



## Évolution des frais de scolarité dans quinze *business schools*



<sup>58</sup> Sources : Laure-Emmanuelle Husson, « Écoles de commerce : le prix en vaut-il toujours la chandelle? », Challenges, 27 juin 2014 et [www.dimension-commerce.com](http://www.dimension-commerce.com).

L'introduction du statut d'autonomie des écoles consulaires signifie principalement deux choses :

- une forme de rattrapage en termes de gouvernance par rapport à l'université publique, qui est passée à l'autonomie dans les années 2007-2012 ;
- la possibilité offerte à ces établissements publics que sont les CCI de faire appel à des financements extérieurs. Même si les structures prévues seront des structures de droit privé, elles seront encore contrôlées financièrement à 51 % par un établissement public ; il s'agit d'un cas classique de création d'une filiale de droit privé par un établissement public.

L'évolution législative en cours est donc encore loin de faire entrer les *business schools* consulaires dans une logique d'école privée ; peut-être cela sera-t-il vu, dans une étape ultérieure, comme un horizon souhaitable par certaines CCI. Mais on peut imaginer aussi que d'autres CCI et leurs écoles devenues autonomes feront plus volontiers le choix proposé plus haut d'un rapprochement avec l'écosystème des universités publiques. Dans ce cas, l'État, les collectivités locales, les CCI, les *alumni* et les entreprises, tous acteurs – à un titre ou à un autre – de la gouvernance des *business schools* auront à imaginer une coordination réussie, qui leur permette à la fois de bénéficier d'une mutualisation des ressources et au système universitaire public d'absorber certaines « bonnes pratiques » des écoles consulaires. L'exemple de l'EM Strasbourg, déjà cité, montre que cela est possible – même s'il s'agit d'une évolution qui s'est déroulée sur plusieurs années.

- La part – déjà minime – assurée par les **collectivités territoriales** (3 % en moyenne pour les écoles consulaires) n'augmentera certainement pas durant les prochaines années : l'accompagnement des *business schools* n'entre pas directement dans leur champ de compétences et la réduction des concours de l'État aux collectivités rend cette éventualité incompatible avec l'évolution de leurs budgets.
- **Quid de la taxe d'apprentissage ?** Il s'agit d'une source de financement complémentaire – concourant aujourd'hui à environ 10 % du financement des écoles –, mais il s'agit d'une ressource variable dont l'assiette se réduit au fil des différentes réformes<sup>59</sup>. Ces réformes tendent à une mutualisation grandissante des fonds et, dans le cadre de l'apprentissage, les entreprises ont une propension certaine à ne payer que ce qui est formellement exigé par la loi, et non les frais de scolarité demandés par les écoles ; l'écart étant souvent perçu comme un manque à gagner pour ces dernières.
- L'ouverture de **nouveaux programmes de formation initiale ou continue** pourrait constituer un potentiel de développement important pour les *business schools*. Aujourd'hui, les recettes perçues grâce aux programmes de formation continue ne constituent que 8 % des ressources des écoles consulaires, contre 25 % pour la Harvard Business School et près de 50 % pour l'IESE. **Même si les marges paraissent faibles puisque, pour conserver un enseignement de qualité et s'inscrire dans les standards de certifications internationaux, il faut des professeurs qualifiés – qui**

---

<sup>59</sup> La loi de finances rectificative du 8 août 2014 a confirmé la baisse du barème de la taxe d'apprentissage non destinée aux formations en apprentissage. Un décret du 29 août 2014 a abaissé le taux de répartition du barème revenant aux bac+3 et bac+5.

**coûtent donc cher.** Les *business schools* pourraient tirer profit des avancées dans le domaine du numérique pour investir davantage le marché de la formation continue ; à ce jour 50 % des inscrits aux MOOCs sont des actifs.

- Les Instituts d'administration des entreprises, les IAE, séduisent de plus en plus les étudiants en management. **En six ans, les effectifs des trente-quatre IAE ont augmenté d'un tiers pour atteindre 45 000 étudiants en 2013-2014<sup>60</sup>.** Ces cursus de gestion proposés par les universités ont un argument de poids : ils offrent une formation qui rivalise avec les MBA des *business schools* pour des frais de scolarité infiniment moins élevés. On voit bien ce qu'il y aurait à gagner d'un rapprochement entre écoles de management et IAE sur des programmes de type MBA : la possibilité pour les écoles de faire baisser les prix et, pour les IAE, d'augmenter la composante internationale de leurs formations.
- Enfin, reste le développement par croissance externe, grâce à des **fusions ou des absorptions**, mais les économies d'échelles sont rares :
  - à l'échelle nationale : les formations absorbées ou fusionnées ne dégagent quasiment aucun moyen supplémentaire et peinent à susciter une réelle synergie pédagogique. Ainsi, en plus de la mise au point de programmes communs et du changement des maquettes, la fusion ayant présidé à la création de Skema Business School – née en 2009 du rapprochement de l'ESC Lille et du CERAM Business school – a même engendré la création de quarante-trois postes<sup>61</sup>. Enfin, les fusions aboutissent parfois à **l'émergence d'une marque peu lisible.**

---

<sup>60</sup> Source : site [www.iae-france.fr](http://www.iae-france.fr), consulté en novembre 2014.

<sup>61</sup> *Educpros*, « Écoles de commerce : fusions à hauts risques », 5 septembre 2014.

- à l'échelle internationale : soit les écoles développent leurs propres campus, et les contraintes sur les coûts d'exploitation sont très fortes, soit elles s'associent avec des partenaires locaux, mais la question du contrôle de la qualité des partenaires et des formations dispensées – au regard des critères relatifs aux accréditations – se pose et se posera avec de plus en plus d'acuité.

### **Les fusions entre *business schools***

Force est de constater que les rapprochements et les fusions opérés récemment dans le monde des *business schools* invitent à dresser un constat plus que mitigé.

Premier indicateur, le classement des meilleurs *masters in management*, réalisé chaque année par le *Financial Times* : les écoles Neoma (40<sup>e</sup>) et Kedge (42<sup>e</sup>) souffrent de positions en recul si l'on considère leur position pré-fusion ; Rouen Business School et Reims Management School, ayant fusionné pour fonder Neoma, se classaient respectivement aux 19<sup>e</sup> et 25<sup>e</sup> places en 2012 ; Bordeaux École de Management et Euromed, ayant fusionné pour fonder Kedge, étaient respectivement aux 30<sup>e</sup> et 34<sup>e</sup> places<sup>62</sup>.

Si ces signaux invitent à reconsidérer l'avantage comparatif que peuvent constituer les fusions entre *business schools*, le cas de France Business School est bien plus inquiétant. Cette école, créée en 2012 par le rapprochement des écoles de commerce d'Amiens, de Brest, de Clermont-Ferrand, de Poitiers et de Tours, avait décidé de changer radicalement de mode recrutement.

<sup>62</sup> NB : les résultats du classement 2014 du *Financial Times* se fondent sur l'étude des promotions sorties en 2011, donc avant les fusions intervenues entre ces établissements.



Prenant ses distances avec les banques d'épreuves communes destinées aux élèves de classes préparatoires, France Business School organisait des « Talent Days ». Mais, à la rentrée 2013, seuls 385 candidats ont intégré l'école, un effectif loin des 700 étudiants attendus. France Business School a perdu beaucoup d'argent mais aussi sa possibilité de délivrer le grade de master et s'est vue dans l'obligation de quitter la Conférence des grandes écoles. En septembre 2014, France Business School a annoncé vouloir s'inscrire à nouveau dans le processus de recrutement offert par les banques d'épreuves communes<sup>63</sup> et les quatre écoles fondatrices devraient retrouver leur indépendance juridique, financière et sociale le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

- Enfin, le ***fundraising*** ne pourra pas seul assurer durablement le financement des écoles et seules quelques *business schools* privilégiées, disposant d'une marque forte, pourront l'envisager comme une solution viable à long terme.

Si aujourd'hui les *business schools* apparaissent comme l'un des fleurons de l'enseignement supérieur français – avec 18 masters *in management* figurant au classement du *Financial Times*, contre 11 pour le Royaume-Uni –, leurs perspectives financières présentent

<sup>63</sup> Au début du mois de novembre 2014, les écoles de la BCE (banque commune d'épreuves) ont refusé aux quatre écoles de France Business School leur réintégration aux concours pour les élèves issus de classes préparatoires, du moins pour la session 2015. Dans un communiqué commun, publié le 4 novembre 2014 : les quatre écoles annoncent qu'elles « envisagent pour la rentrée 2015 de fixer des modalités d'admissibilité des candidats à partir des résultats des écrits de la BCE, selon leurs propres critères ».

de nombreux sujets d'inquiétude. **Alors que le modèle de développement actuel semble atteindre ses limites, plusieurs évolutions pourraient permettre aux *business schools* de sécuriser leur financement, et ce sans remettre en cause ce qui a fait leur succès.**

### 3.2. Adopter de nouveaux *business models*

**Le marché de la formation professionnelle – 32 Mds€ en 2011 –, représente un enjeu considérable.** Les *business schools* y sont déjà présentes mais il faut qu'elles s'y développent davantage. Cela signifie que l'on repense et diversifie la palette des critères d'évaluation des enseignants-chercheurs – aujourd'hui centrée sur les capacités de publication. Au-delà de la coalition des forces que permettrait une meilleure intégration des *business schools* dans les Comue, le ministère de l'Enseignement supérieur, la Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion, les Comue et les CCI, auraient intérêt à se mettre d'accord pour entamer un travail de *lobbying* auprès des accréditeurs et des producteurs de classements pour inciter à la diversification des critères d'évaluation. La remise en cause générale du *business model* de l'enseignement supérieur par la digitalisation du secteur crée, en outre, un environnement favorable pour des révisions devenues nécessaires.

En 2013, la Cour des comptes estimait que la formation continue représentait moins de 10 % du budget des *business schools*, mais ce poids varie considérablement d'une école à l'autre. Elles n'ont pas le même champ d'action sur ce marché et rares sont celles capables de proposer une offre hors de France, même en partenariat avec d'autres *business schools* ; or, les multinationales recherchent des organismes capables de les accompagner dans leurs différents pays d'implantation.

## Le marché des MBA

Depuis une trentaine d'années les *business schools* ont cherché à se développer par croissance interne en élargissant leur offre de formation. Elles proposent désormais une large palette de formations, diplômantes ou non, en formation initiale ou continue, en France ou à l'étranger, et de différents niveaux d'études ; le programme « Grande École » restant toutefois au cœur de leur activité. Venant s'ajouter au traditionnel programme « master » (bac+5), elles se sont positionnées sur le marché des licences en lançant des programmes de bachelor (bac+3 ou 4) et elles proposent également des programmes dits « MS » (mastère spécialisé). La moitié des 410 programmes de ce type en France est proposée par les *business schools*, qui sont cependant soumises à une concurrence de plus en plus forte et efficace de beaucoup d'universités dont les taux de professionnalisation rapide au sortir de programmes de master ont de moins en moins à envier aux écoles. Cela constitue un exemple de plus plaidant pour un rapprochement, dans le cas des écoles consulaires et des structures universitaires publiques, pour éviter un gaspillage de ressources pour le pays<sup>64</sup>.

La demande mondiale en MBA a fortement augmenté entre 2007 et 2011, paradoxalement à un moment où le modèle financier des MBA est remis en cause aux États-Unis ; sauf pour les marques les plus affirmées, de plus en plus de participants potentiels se demandent si le bénéfice professionnel sera à la

<sup>64</sup> T. Roux, *MBA et Mastères Spécialisés, Quelles stratégies marketing gagnantes ?*, Xerfi, 2011.

hauteur de l'investissement financier consenti –, le nombre d'Européens passant le GMAT (examen préalable pour l'accès à un MBA) a ainsi crû de plus de 40 %, pour atteindre 24 298 candidats. La France est le pays ayant connu l'augmentation la plus rapide et, en 2011, les Français ont été les plus nombreux à passer le GMAT (4 238 candidats), devant les Allemands. Les écoles françaises se sont lancées sur ce marché prometteur en termes de chiffre d'affaires – ces programmes coûtent entre 20 000 et 80 000 € – et qui constituent des « *flagships* », générateurs d'image. Ils facilitent la vente d'autres programmes et sont donc devenus quasiment indispensables. En France, on compte aujourd'hui plus de deux cents MBA, proposés par plus de soixante établissements (*business schools* et établissements spécialisés).

**Cependant, la rentabilité des MBA pour les *business schools* n'est pas garantie, et ce pour plusieurs raisons :**

- il s'agit d'un marché très compétitif : avec une offre mondiale estimée entre 5 000 et 10 000 cursus – dont près de 1 000 en Europe et plusieurs milliers en Inde –, les écoles françaises doivent donc se battre pour exister ;
- ils engendrent des coûts de production importants : le succès d'un MBA passe en effet par un directeur fortement médiatisé (dont le salaire moyen est estimé par le *Financial Times* entre 350 000 et 500 000 € par an aux États-Unis et entre 210 000 et 280 000 € par an en Europe, dans les établissements les plus prestigieux), des enseignants fortement rémunérés (90 000 € pour un professeur international et

75 000 € pour un professeur associé, selon une étude réalisée en 2010 par l'AACSB), des services de carrières proposés aux étudiants (voyages d'études engendrant des frais de logistique et de recherche de partenaires locaux ou le développement de relations avec les entreprises intéressées par ce type de profil) ;

- ils nécessitent de déployer une stratégie de promotion à l'international pour attirer les meilleurs candidats.

Pour rentabiliser ces investissements, nombre d'écoles développent leurs MBA sur leurs campus délocalisés, allant directement à la rencontre des candidats internationaux : HEC a ainsi pris ses quartiers à Moscou et à Pékin, l'ESSEC et l'INSEAD à Singapour. Pour se distinguer, certaines écoles proposent des « MBA sectoriels » plus orientés vers un secteur d'activité particulier – ils ressemblent alors beaucoup à des masters spécialisés – ou des « *executive programmes* », répondant aux exigences particulières d'un employeur et dont la rentabilité est estimée comme étant cinq fois supérieure à celles d'un MBA classique.

**Proposition n° 7 : Faire des *business schools* des opérateurs d'excellence de la formation continue.**

Présentes sur le marché de la formation continue, les *business schools* doivent pouvoir y renforcer leur implantation ; cela implique que les écoles s'y sentent encouragées.

**La diminution des ressources issues de la taxe d'apprentissage destinées aux écoles a créé de l'inquiétude. Un encouragement au rapprochement entre universités et écoles serait un signal fort en sens inverse.** Il faut aussi que les enseignants-chercheurs, que l'on a eu tendance à attirer vers le « tout-recherche » puissent bénéficier dans leurs évaluations d'un engagement en formation continue, pour laquelle ils ont d'autant plus de goût que les offres deviennent aujourd'hui toujours plus complexes (formation, conseil, *coaching*, recherche appliquée, customisation de MOOCs, etc.). Pour cela, l'État, les CCI, les écoles et les universités elles-mêmes doivent penser et déployer ensemble une stratégie de *lobbying* auprès des accréditeurs (AACSB, AMBA, EFMD) et des producteurs de classements (U-Multirank, *Financial Times*, QS, etc.).

Les *business schools* doivent être considérées par les pouvoirs publics comme des institutions pouvant éduquer et diplômer au-delà de la formation initiale. Si elles brillent sur le marché du master pré-expérience, elles peinent encore à s'imposer sur le marché du MBA et elles sont concurrencées par les *corporate universities* en *executive education*. Deux modèles peuvent être encouragés : tout d'abord, la formation tout au long de la vie (« *life long learning* »), pour permettre un rafraîchissement des

connaissances conceptuelles, notamment après vingt ou trente ans de vie professionnelle. Ensuite, le développement de la VAE (validation des acquis de l'expérience) peut être renforcé dans cette même logique.

**Proposition n° 8 : Sécuriser le financement des *business schools* en permettant des levées de fond de grande ampleur et une évolution du droit de tester.**

Grâce à une réglementation fiscale favorable (loi du 1<sup>er</sup> août 2003 et loi de programme de la recherche du 18 avril 2006), entreprises et établissements d'enseignement supérieur ont créé de nombreuses fondations pour le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche. La plupart de ces fondations sont dites « de flux » : l'essentiel des dons sert directement au financement de projets ou de chaires. La fiscalité des dons en France est d'ailleurs l'une des plus favorables qui existe, puisqu'elle autorise une réduction d'impôts de 66 % des sommes données pour les particuliers – dans la limite de 20 % de leurs revenus –, et de 60 % pour les entreprises.

Cependant, le financement de la recherche grâce aux dons privés reste marginal ; les établissements d'enseignement supérieur et de recherche européens sont confrontés à des difficultés de traitement fiscal. **Lorsqu'un donateur veut contribuer au capital d'une fondation enregistrée dans un autre pays, il faut passer par des mécanismes d'accord complexes entre quelques grandes institutions nationales de fondations.**

Enfin, **la possibilité de faire un don plus important que ne l'autorise la loi française, dans son testament, pourrait stimuler les donations aux écoles** ; à cet égard les écoles françaises sont très en retard par rapport aux institutions américaines. En France, la réserve héréditaire imposée par le Code civil ne permet de disposer que de la moitié de ses biens si on ne laisse qu'un enfant ; du tiers si on en laisse deux et du quart si on en laisse trois ou plus<sup>65</sup>.

Enfin, la question du financement des écoles ne peut s'exonérer de considérations éthiques. Le scandale de la *London School of Economics*, qui a accepté plusieurs millions du gouvernement libyen (2,2 M\$ pour la formation des fonctionnaires et 1,5 M\$ pour un des centres de recherche)<sup>66</sup> donne à réfléchir aux institutions françaises qui commencent à adopter le modèle américain de levées de fonds.

**Il paraît nécessaire de mettre en place une structure de validation de fonds et de suivi des projets de financement en parallèle à la structure de recherche de partenariats** ; les personnes qui y interviennent doivent être irréprochables et l'acceptation des fonds doit être décidée selon des principes déontologiques. Oxford, par exemple, dispose d'un comité d'éthique chargé de valider ou non les offres financières et la **Toulouse School of Economics a mis en place une Charte éthique**, qui garantit l'indépendance scientifique des chercheurs et prévient les éventuels conflits d'intérêts.

<sup>65</sup> Institut Montaigne, *Pourquoi Bill Gates et Warren Buffet ne peuvent pas faire d'émules en France...*, note, mai 2011.

<sup>66</sup> B. Venard, « Quand le financement universitaire va à l'encontre de l'éthique », *La Tribune*, avril 2011.



## Miser sur la spécialisation et le numérique

Au-delà des similitudes constatées dans les profils des étudiants sélectionnés, le système actuel d'accréditations, de certifications et de classements internationaux conduit à une uniformisation des formations et à un certain mimétisme dans les stratégies des établissements<sup>67</sup>. **En effet, afin de maintenir leur rang dans les classements internationaux, les *business schools* ont dû se conformer aux critères d'évaluation externes retenus pour l'établissement de ces classements**<sup>68</sup>. Cela s'est traduit par la mise en place de stratégies de développement similaires, indépendamment des spécificités de chacune des structures ou même des budgets des établissements, ce qui conduit parfois à une incohérence entre les ressources disponibles et les choix opérés. Ces comportements ont pour conséquence le **développement de contenus pédagogiques standardisés et parfois peu pertinents au regard des écosystèmes propres à chaque école.**

Or, cette tendance au mimétisme pourrait pourtant être contrecarrée par l'intégration du numérique comme élément central de la stratégie des *business schools*. Le retard des écoles françaises – et plus largement de l'ensemble du supérieur – sur les universités américaines dans ce domaine est patent. Ainsi, seules 36 % des *business schools* de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) déclarent avoir développé une stratégie numérique et 24 % n'auraient pas de cellule TICE

<sup>67</sup> Ève Chiapello, « Écoles de commerce : la pression de l'internationalisation », *Esprit*, 2012/7, p. 18-25.

<sup>68</sup> FNEGE, *Accréditations, certifications, habilitations, classements... Quel impact des évaluations externes sur le système d'enseignement supérieur de gestion français ?*, rapport, 2011.

(Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement)<sup>69</sup>.

**Le passage au numérique présente pourtant de nombreux avantages pour les *business schools*** : réduction, à terme, du coût des enseignements, développement de ressources par la vente du *online* à des étudiants inscrits à distance ou aux entreprises, des professeurs titulaires qui dégageraient plus de temps pour la recherche et pourraient percevoir des « droits d'auteur » sur leurs MOOCs, etc<sup>70</sup>. Dans un monde qui se digitalise, les *business schools* – si elles veulent s'affirmer comme des partenaires privilégiés auprès des entreprises pour la formation de leur personnel – doivent être à la pointe des mutations pédagogiques *via* le numérique. L'activité déployée en commun par l'EM Normandie et l'IAE de Caen est un bon exemple de ce qu'il faudrait faire et il est dommage que ces deux établissements n'aient pas fait plus d'émules.

**Proposition n° 9 : Miser sur le numérique pour faire évoluer le modèle économique des *business schools*.**

Le *business model* des *business schools* doit être réinventé. L'augmentation importante des droits d'inscription au cours des dernières années pose la question de la volatilité des étudiants, qui – dans un marché de l'enseignement supérieur mondialisé – n'hésitent plus à aller effectuer leurs études l'étranger... surtout si le différentiel de prix entre les formations étrangères –

<sup>69</sup> Résultats issus de l'Enquête sur l'état des lieux des stratégies numériques et formations à distance, présentée par Pascal Barbier au congrès de la CGE à Strasbourg, le 2 octobre 2014.

<sup>70</sup> Plusieurs dirigeants de *business schools* soulignent que les MOOCs pourraient aussi renforcer « la starisation » de certains professeurs et ouvrir la voie à de nouvelles augmentations de salaires qui seraient difficiles à supporter pour les écoles.

traditionnellement plus onéreuses – et françaises se réduit de façon significative. Plusieurs leviers ont déjà été actionnés – augmentation des effectifs et hausse des frais de scolarité notamment – mais les *business schools* doivent aller plus loin dans la réinvention de leur modèle.

**Le numérique n'est pas encore assez intégré dans la stratégie des écoles.** Le retard français est d'autant plus préoccupant que le développement considérable des MOOCs – dont un nombre croissant sera payant demain – laisse entrevoir de profonds bouleversements pour les *business schools* comme pour l'ensemble de l'enseignement supérieur. **Dans un contexte où les cours des meilleurs professeurs mondiaux seront à la portée de tous, les *business schools* françaises ont tout intérêt à faire le pari de la spécialisation :** obtenir une notoriété mondiale dans un secteur où on leur reconnaît une compétence incontestable. Le fort ancrage traditionnel des *business schools* dans leur tissu socio-économique local est un atout qu'il faut valoriser dans cette spécialisation.

En outre, grâce à la certification à distance, mais aussi à la « *customisation* » pour les entreprises de programmes de type MOOC, elles pourront développer de nouvelles ressources. On ajoutera que les MOOCs ne sont qu'une partie de la transformation. Non seulement il est peu probable qu'ils pourront rester longtemps globalement gratuits mais leur format est souvent jugé rigide par les participants. Le groupe IONIS est actuellement en train d'inventer de nouveaux formats (les MIMO ou micro-modules), fondés sur le principe de la segmentation d'un cours

en modules, qui peuvent constituer un parcours complet aussi bien qu'être utilisés dans des combinaisons avec les modules d'autres parcours.

**Les MOOCs sont pour l'instant suivis pour 50 % des inscrits par des actifs. Ils représentent également un moyen de développer rapidement la formation continue.** Les écoles pourraient ainsi généraliser la mise en ligne de modules payants, ensuite complétés par quelques heures de formation intensives en présentiel.

Ajoutons que la digitalisation des activités permettrait aussi de substantielles économies de frais de gestion administrative dans des secteurs qui peuvent être automatisés alors que les écoles françaises ont besoin de concentrer des ressources sur ce qui est traditionnellement leur point faible, la qualité de l'accueil étudiant et le *career service*.

### 3.3. Repenser et ouvrir la gouvernance des *business schools*

Les modes de gouvernance des grandes *business schools* sont variés. Certaines sont un service géré par une chambre de commerce et d'industrie (CCI), d'autres des syndicats mixtes publics associant des collectivités territoriales, d'autres ont un statut associatif de droit privé et d'autres enfin ont opté pour une association avec l'université. Par ailleurs, les organismes d'accréditation veillent à ce que les

décisions stratégiques des écoles soient prises au sein d'instances où siègent des personnalités venant des entreprises comme du monde académique. Ainsi, si les écoles ont commencé à dépasser leur environnement local et à ouvrir leurs conseils, il reste encore beaucoup à entreprendre dans ce domaine. **Au même titre que le financement, la gouvernance représente un enjeu central pour les business schools**<sup>71</sup>. Si, dans le cas des écoles consulaires, l'article 28 du projet de loi relatif à la simplification de la vie des entreprises permet de franchir une étape importante, il ne suffira pas à régler les problèmes de gouvernance auxquels font face les *business schools*. Même si, en plus des facilités espérées en termes de financement, il devrait permettre une plus grande ouverture de la gouvernance des écoles consulaires. Il devrait donner lieu à un ancrage académique renforcé mais aussi à l'entrée, dans les conseils d'administration, de représentants des diplômés, de représentants des étudiants, de personnalités externes à l'école, en particulier étrangères, etc.

Le rôle des *alumni* dans la gouvernance des écoles apparaît également essentiel à bien des égards. Les *alumni* représentent ainsi 63 % des postes de gouvernance des 100 premières universités américaines – publiques comme privées – et 19 des 20 premières universités américaines ont plus de 50 % de leur *board* composé d'*alumni* (la seule exception en ayant seulement 40 %). Pour Harvard, Yale et Columbia ce taux atteint même 100 %. **Une corrélation semble donc bien exister pour ces universités entre nombre d'*alumni* dans la gouvernance et succès dans les classements.**

<sup>71</sup> Il ne paraît pas anodin que l'ESCP Europe et l'EM Lyon, qui ont connu en 2014 d'importants problèmes de gouvernance, soient passés respectivement de la 2<sup>e</sup> à la 7<sup>e</sup> place et de la 11<sup>e</sup> à la 20<sup>e</sup> dans le classement 2014 des 70 meilleurs *masters in management* établi par le *Financial Times*.

Les réseaux de diplômés des *business schools* apparaissent ainsi comme un réel atout. Organisées et efficaces, les associations des anciens ne se contentent plus de publier l'annuaire des diplômés et de collecter les cotisations. Elles agissent désormais comme des prolongements des *career services* des écoles et elles font vivre le milieu au sein duquel les écoles peuvent réaliser leurs levées de fonds. Cependant, les réseaux de diplômés français des *business schools* se sont structurés plus récemment que leurs homologues des écoles d'ingénieurs. L'esprit de corps y est moins fort et, si les « amicales » existent pour certaines écoles depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la professionnalisation de ces réseaux date surtout des années 1980.

La structuration de ces réseaux d'anciens et leur meilleure intégration dans la gouvernance des écoles apparaît comme un enjeu fort pour les prochaines années. Au-delà du rayonnement et de l'insertion professionnelle offerts par ce réseau, les anciens élèves pourraient, en s'impliquant davantage dans la gouvernance des *business schools*, accroître considérablement leur capacité à lever des fonds, à l'instar de leurs homologues américains.

**Proposition n° 10 : Mettre en place une gouvernance  
représentative des acteurs du financement  
et de l'écosystème de chaque école.**

Les CCI sont, par leurs *business schools*, des acteurs historiques et essentiels de l'enseignement supérieur français. Si elles ont récemment accompagné le développement en recherche de leurs écoles, le contexte actuel d'une contrainte majeure des financements publics fait qu'elles ne peuvent plus porter seules leur

développement. On pourrait établir un constat assez proche pour les *business schools* qui n'appartiennent pas au réseau consulaire.

Inévitablement nos champions français ouvriront leur gouvernance aux co-financeurs de demain : *alumni*, représentants d'entreprises nationales et internationales, collectivités locales, etc. **La loi sur l'autonomie des écoles consulaires constitue de ce point de vue un progrès notable, même si la part majoritaire conservée par les CCI peut être vectrice de blocages**, particulièrement dans le cas où une école aurait l'occasion d'attirer des investisseurs privés plutôt que de se rapprocher de son écosystème universitaire régional. Sa mise en œuvre ne devra pas exclure d'autres adaptations aux standards internationaux : il faudra veiller en particulier à développer une représentation académique extérieure, nationale et internationale dans les instances de gouvernance, pour accroître la réputation de nos *business schools*.

Enfin, le retard de ces écoles quant à la loi Copé-Zimmermann (40 % de femmes dans les conseils d'administration) devrait engager des mesures permettant la féminisation des conseils d'administration des *business schools*.

Cette gouvernance doit être dotée d'un véritable pouvoir de contrôle et ne pas être une simple chambre d'enregistrement au service de la direction générale de l'établissement. À ce titre, la gouvernance de ces établissements doit disposer de moyens pour investiguer des sujets ou demander des auditions, comme toute autorité de gouver-

nance classique, en évitant le phénomène de « capture du régulateur ».

La qualité de la gouvernance et son degré d'indépendance devraient faire partie des éléments d'évaluation des établissements, voire conditionner certaines aides publiques. Les soutiens publics (nationaux ou locaux) devraient être liés, en partie, à l'ouverture de la gouvernance des *business schools*.

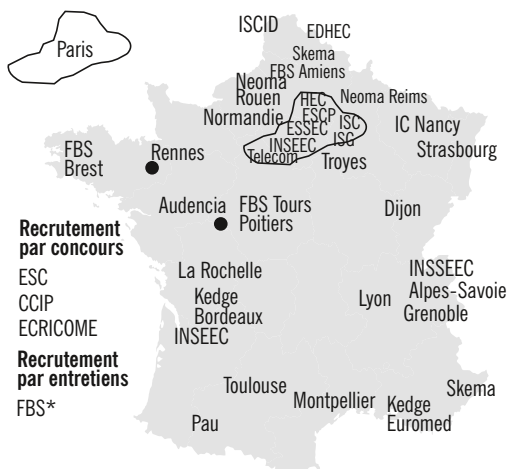


# ANNEXES

---

1. Carte des grandes écoles de commerce françaises
2. Classement des *masters in management* (*Financial Times*, 2014)
3. Classement des Executive MBA (*Financial Times*, 2014)
4. Données sur le *fundraising* aux États-Unis et en France pour l'enseignement supérieur
5. Composition des conseils d'administration des dix principales universités américaines

## 1. Les grandes écoles de commerce françaises



\* NB : Les quatre écoles de France Business School devraient retrouver leur indépendance juridique, financière et sociale le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

## 2. Classement des Masters in management (*Financial Times*, 2014)<sup>72</sup>

Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
1	1	University of St Gallen	Switzerland	Master of Arts in Strategy and International Management	79 572	1
2	4	HEC Paris	France	HEC Master of Science in Management	78 825	28
3	8	Essec Business School	France	Master of Science in Management	77 451	40
4	3	WHU Beisheim	Germany	Master of Science in Management	93 948	5
5	7	Cems	See table note	Masters in International Management	63 468	2
6	10	Esade Business School	Spain	MSc in International Management	65 647	29
7	2	ESCP Europe	France, UK, Germany, Spain, Italy	ESCP Europe Master in Management	65 404	48
8	5	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Netherlands	MSc in International Management	67 696	11
9	5	IE Business School	Spain	Master in Management	74 263	46

<sup>72</sup> Source: Classement du *Financial Times*, 2014.

Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
10		London Business School	UK	Masters in Management	70 414	27
11	9	HHL Leipzig Graduate School of Management	Germany	Master of Science in Management	85 238	26
12	17	Università Bocconi	Italy	Master of Science in International Management	63 986	38
13	19	Indian Institute of Management, Calcutta	India	Post Graduate Programme	83 085	41
14		EBS Business School	Germany	Master in Management	81 734	25
15	13	Grenoble Graduate School of Business	France	Master in International Business	56 048	49
16	14	Edhec Business School	France	Edhec Master in Management	56 651	54
16	18	Indian Institute of Management, Ahmedabad	India	Post Graduate Programme in Management	94 721	55
18	16	Mannheim Business School	Germany	Mannheim Master in Management	78 088	7

**BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE**

Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
19	12	Imperial College Business School	UK	MSc Management	54 031	63
20	11	EM Lyon Business School	France	MSc in Management	54 771	61
21	24	Iéseg School of Management	France	Master of Science in Management	48 639	67
22	22	WU (Vienna University of Economics and Business)	Austria	Master in International Management	56 839	17
23	36	ESC Rennes	France	Master in Management	49 162	60
24	14	City University: Cass	UK	MSc Management	53 734	45
25	34	Télécom Business School	France	Master in Management	50 633	23
26	27	HEC Lausanne	Switzerland	Master of Science in Management	54 718	10
27		Audencia Nantes	France	MSc in Management Engineering	55 174	33
28	29	Skema Business School	France, US, China	Global Master of science in management	48 971	57
29	20	Eada Business School Barcelona	Spain	Master in International Management	54 290	44

Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
30	26	Toulouse Business School	France	Masters in Management	49 381	59
31		Warwick Business School	UK	Warwick MSc in Management	58 963	66
32	36	ESC Montpellier	France	Master in Management	44 295	64
33	23	Stockholm School of Economics	Sweden	MSc International Business	58 410	3
34	42	Antwerp Management School	Belgium	Master of Global Management	45 076	19
35	25	Kozminski University	Poland	Master in Management	56 621	12
36	29	Vlerick Business School	Belgium	Masters in General Management	57 768	9
37	41	Maastricht University School of Business and Economics	Netherlands	MSc in International Business	56 871	14
37	40	Copenhagen Business School	Denmark	Master of Science in General Management	56 470	6
39	31	Solvay Brussels School of Economics and Management	Belgium	Master in Business Engineering	52 766	15

**BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE**

Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
40	39	Neoma Business School	France	Master in Management	49 162	52
40	28	Louvain School of Management	Belgium	Master in Business Engineering	49 329	21
42	38	Kedge Business School	France	Master in Management	46 708	58
43	33	University of Strathclyde Business School	UK	Strathclyde MBM	41 790	70
44	47	Shanghai Jiao Tong University: Antai	China	Master in management	62 797	4
45	56	University College Dublin: Smurfit	Ireland	MSc Business	56 042	13
46	43	Aalto University	Finland	MSc in Economics and Business Administration	51 529	16
47	49	University of Sydney Business School	Australia	Master of Management	53 452	42
48	54	Nova School of Business and Economics	Portugal	International Masters in Management	42 562	39
49		University of British Columbia: Sauder	Canada	Master of Management	48 212	30

Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
49	52	Católica Lisbon School of Business and Economics	Portugal	Master of Science in Management	39 062	43
51	60	ICN Business School	France	Master in Management	44 041	62
52	53	Tias Business School	Netherlands	International MSc in Business Administration	47 918	51
53	59	University of Cologne, Faculty of Management	Germany	MSc Business Administration	65 463	32
54	54	IAE Aix-en-Provence, Aix-Marseille University GSM	France	MSc in Management	47 562	22
55	46	Manchester Business School	UK	MSc International Business and Management	45 067	53
56	65	St Petersburg State University Graduate School of Management	Russia	Master of International Business	40 025	35
57	50	Durham University Business School	UK	MSc Management	46 817	36
58	51	University of Bath School of Management	UK	MSc in Management	36 900	68

**BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE**

Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
59	45	Bradford University School of Management	UK	MSc Management	40 785	50
60	61	NHH	Norway	MSc in Economics and Business Administration	52 392	8
61	58	Leeds University Business School	UK	MSc International Business	37 185	69
62	67	Lancaster University Management School	UK	MSc Management	40 507	56
63	62	Politecnico di Milano School of Management	Italy	Master of Science in Management Engineering	41 946	37
64		ESC La Rochelle	France	Master in Management	39 770	65
65		Tongji University School of Economics and Management	China	Master in Management	35 547	34
66	64	Nyenrode Business Universiteit	Netherlands	Master of Science in Management	54 861	47
67	70	BI Norwegian Business School	Norway	Master of Science in Business	50 998	31
68	69	Warsaw School of Economics	Poland	MSc in Management	38 260	20



Rang en 2014	Rang en 2013	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen (US\$) des diplômés	Retour sur investissement (rang)
69	66	University of Economics, Prague	Czech Republic	Business Economics and Management	36 177	24
70	68	Corvinus University of Budapest	Hungary	MSc in Management and Leadership	39 640	18

### 3. Classement des Executive MBA (Financial Times, 2014)<sup>73</sup>

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
1	4	3	Trium: HEC Paris / LSE / New York University: Stern	France / UK / US	Trium Global EMBA	307 003	60
2	1	1	Kellogg / Hong Kong UST Business School	China	Kellogg-HKUST EMBA	403 560	33
3	2	3	Tsinghua University / Insead	China / Singapore / UAE / France	Tsinghua-Insead EMBA	304 843	65
4	5	5	UCLA: Anderson / National University of Singapore	US / Singapore	UCLA-NUS EMBA	279 284	78

<sup>73</sup> Source : Classement du *Financial Times*, 2014.

**BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE**

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
5	3	3	Columbia / London Business School	US / UK	EMBA-Global Americas and Europe	252 539	71
6	7	7	University of Pennsylvania: Wharton	US	Wharton MBA for Executives	223 809	60
7	6	7	Washington University: Olin	China	Washington-Fudan EMBA	269 775	51
8	13		Nanyang Business School	Singapore	Nanyang EMBA	221 672	71
9	11	9	Insead	France / Singapore / UAE	Insead Global EMBA	186 211	58
10	10	9	Ceibs	China	Ceibs Global EMBA	283 503	47
11	9	10	University of Chicago: Booth	US / UK / China	EMBA	221 584	47
12	12	13	Iese Business School	Spain	GEMBA	218 434	51
13			IE Business School	Spain	Global EMBA	198 402	50
13	24	20	Northwestern University: Kellogg	US	Kellogg EMBA	241 096	53
15	19	18	IMD	Switzerland	EMBA	246 395	46

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
16	25	21	ESCP Europe	France / UK / Germany / Spain / Italy	European EMBA	155 087	70
17	32		Shanghai Jiao Tong University: Antai	China	EMBA	260 708	81
18	17	20	National University of Singapore Business School	Singapore	NUS Asia-Pacific EMBA	244 911	59
19	8	14	Duke University: Fuqua	US	Duke MBA - Global Executive	236 118	29
19	21	21	Warwick Business School	UK	Warwick EMBA	148 680	94
21	23	27	University of Oxford: Saïd	UK	Oxford EMBA	205 942	55
22	15	19	Georgetown University / Esade Business School	US / Spain	Global EMBA	217 870	54
22	18	19	Kellogg / WHU Beisheim	Germany	Kellogg-WHU EMBA	176 998	57
24	13	18	CUHK Business School	China	EMBA	271 138	50
25	20	20	London Business School	UK / UAE	EMBA	172 028	47

**BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE**

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
25	30	29	Columbia Business School	US	EMBA	197 029	58
27	43	39	Kedge Business School	France / China	Kedge-SJTU Global MBA	171 052	112
28	22	21	Korea University Business School	South Korea	EMBA	229 060	74
29	28	26	Arizona State University: Carey	China	Carey / SNIA EMBA	194 796	77
30	29	33	ESMT - European School of Management and Technology	Germany	ESMT EMBA	150 498	55
31	39	39	Rice University: Jones	US	Rice MBA for Executives	218 340	60
32	38	35	Fudan University School of Management	China	Fudan EMBA	228 884	75
33	26	29	Kellogg / York University: Schulich	Canada	Kellogg-Schulich EMBA	157 779	36
34	34	33	New York University: Stern	US	NYU Stern EMBA	193 323	36
35	40	36	University of Michigan: Ross	US	EMBA	215 183	42

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
36			University of Cambridge: Judge	UK	Cambridge EMBA	192 834	54
36	31	34	Georgetown University: McDonough	US	EMBA	189 356	58
38	27	30	OneMBA	Netherlands / US / Brazil / Mexico	OneMBA: RSM/UNC/FGV São Paulo/Egade	167 987	54
38	33	34	Imperial College Business School	UK	EMBA	139 343	59
40	35	36	City University: Cass	UK / UAE	EMBA	148 970	60
41	42	41	UCLA: Anderson	US	EMBA	182 554	42
42	37	38	Cornell University: Johnson	US	Cornell EMBA	213 513	42
43	61		Renmin University of China School of Business	China	EMBA	200 394	58
44			University of Maryland: Smith	US	Smith EMBA	172 964	38
45	36	37	University of Toronto: Rotman	Canada	Rotman EMBA	138 672	25

BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
45	47	46	Kozminski University	Poland	EMBA	151 910	84
47	40	44	Cornell University: Johnson/Queen's School of Business	US / Canada	Cornell-Queen's EMBA	159 940	53
48	43	45	Western University: Ivey	Canada / China	Ivey EMBA	183 982	46
49	51	51	University of Hong Kong	China	HKU-Fudan IMBA	123 840	99
50	45	45	Essec / Mannheim	France / Germany	Essec & Mannheim EMBA	131 037	45
51	64	57	University of St Gallen	Switzerland	EMBA HSG	147 240	47
52	63	64	Centrum Católica	Peru / Colombia	Global MBA	195 325	45
53			Henley Business School	UK	Henley EMBA	135 082	60
53	57	57	University of Pittsburgh: Katz	US / Brazil / Czech Republic	EMBA Worldwide	171 340	37
55	54		BI Norwegian Business School/ Fudan University School of Management	China	BI-Fudan MBA	151 576	85

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
56	70	65	Yonsei University School of Business	South Korea	Corporate MBA	166 825	61
57	49	52	Emory University: Goizueta	US	Weekend EMBA	177 099	45
58	75	65	Temple University: Fox	US	Fox EMBA	156 426	48
59	55	55	Antwerp Management School	Belgium / Russia	EMBA	147 777	51
60	65	61	Texas A & M University: Mays	US	Texas A&M EMBA	179 036	42
61	48	50	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Netherlands	EMBA	118 828	44
62	46	53	WU (Vienna University of Economics and Business)/University of Minnesota: Carlson	Austria	Global EMBA	147 252	30
63	77	73	SMU: Cox	US	SMU Cox EMBA	177 001	41
64	58		University of Strathclyde Business School	UK / Switzerland / Greece / UAE / Bahrain / Oman	Strathclyde EMBA	121 422	70

**BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE**

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
65	72	67	University of Illinois at Urbana-Champaign	US	Illinois EMBA	144 111	42
65	72	71	University of Miami School of Business Administration	US	Miami EMBA	168 640	44
67	75	71	University of Washington: Foster	US	EMBA	161 122	36
68	79	78	Tongji University/ENPC	China	Shanghai International MBA	127 962	83
69	81	72	Boston University School of Management	US	Boston EMBA	208 011	28
70			Grenoble Graduate School of Business	France	Part-Time MBA	100 506	72
70	59	65	SDA Bocconi	Italy	EMBA	133 796	52
70	72	71	Rutgers Business School	US	Rutgers EMBA	169 010	49
73	59	69	Cranfield School of Management	UK	Cranfield EMBA	125 718	42



Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
74	56	61	University of Texas at Austin: McCombs	US	Texas EMBA	149 853	41
75	51	63	Georgia State University: Robinson	US	EMBA	165 095	42
76	66	72	Fordham University Graduate School of Business	US	Fordham EMBA	161 898	52
77	92	90	University of Zurich	Switzerland	Zurich EMBA	125 011	24
78			Koç University Graduate School of Business	Turkey	EMBA	131 406	51
79	97	85	University of Minnesota: Carlson	US	Carlson EMBA	147 695	32
80	70	70	University of Pretoria, GIBS	South Africa	Modular & Part-Time MBA	185 982	56
81	69		HHL Leipzig Graduate School of Management	Germany	Part-Time MBA	109 963	63
82	86	86	Vlerick Business School	Belgium	EMBA	115 946	56

**BUSINESS SCHOOLS : RESTER DES CHAMPIONS  
DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE**

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
83	68		National Sun Yat-sen University	Taiwan	EMBA	155 071	53
83	99		University of Houston: Bauer	US	EMBA	141 298	48
83	85	84	Aalto University	Finland / S. Korea / Singapore / Poland	Aalto EMBA	130 963	46
86	96	87	University of Rochester: Simon	US / Switzerland	EMBA	127 622	43
87	81	89	University of Alberta/University of Calgary: Haskayne	Canada	Alberta-Haskayne EMBA	130 627	45
88			Tulane University: Freeman	US	EMBA	151 534	34
88	98	94	Baylor University: Hankamer	US	Baylor EMBA	132 729	58
90	89		Michigan State University: Broad	US	EMBA	130 730	44
91	84	78	EM Lyon Business School	France	EMBA	102 598	29
91	79	87	Copenhagen Business School	Denmark	CBS EMBA	113 712	34
93	87	92	HEC Lausanne	Switzerland	EMBA	109 492	18

Rang en 2014	Rang en 2013	Rang moyen des trois dernières années	Établissement	Pays	Nom du programme	Salaire moyen au bout de 3 ans (US\$)	Augmentation salariale post-graduation (%)
94	81	88	University College Dublin: Smurfit	Ireland	EMBA	109 697	46
95			University of Utah: Eccles	US	EMBA	138 280	41
95	99		Stockholm School of Economics	Sweden	SSE MBA	122 917	42
97	93	92	Tias Business School	Netherlands	EMBA	105 380	44
98			Sabanci University School of Management	Turkey	Sabanci EMBA	117 986	39
99	89	93	Queen's School of Business	Canada	Queen's EMBA	123 488	33
100			Coppead	Brazil	EMBA	134 799	49

#### 4. Données sur le *fundraising* aux États-Unis et en France pour l'enseignement supérieur

La répartition des dons pour les établissements d'enseignement supérieur<sup>74</sup> :

Mode de financement / dons	États-Unis	France (moyenne)
Fondations	29 %	5 %
Diplômés / anciens élèves	27 %	25 %
Particuliers non diplômés	19 %	5 %
Entreprises	16 %	60 %
Autres (salariés des instituts, etc.)	9 %	5 %

#### Top 20 des instituts américains pour la levée de fonds en 2010<sup>75</sup>

Université	Montant en M\$	Pourcentage évolution 2005-2010
Stanford University	598.89	- 0,8
Harvard University	596.96	1,2
Johns Hopkins University	427.59	32,3
University of SouthernCalifornia	426.02	28,4
Columbia University	402.36	17,9
University of Pennsylvania	381.59	- 3,2
Yale University	380.90	33,3
New York University	349.21	41,3
Duke University	345.47	25,3
Indiana University	342.82	13,9

<sup>74</sup> N. Levallois-Midière, M.S. Maradeix, *Fundraising : Stratégies pour la recherche et l'enseignement supérieur dans le secteur public et privé*, Eyrolles, Editions d'organisation, p. 28.

<sup>75</sup> Source : *BearingPoint*, 2011.

Université	Montant en M\$	Pourcentage évolution 2005-2010
University of California, Los Angeles	340.41	20,9
University of Wisconsin-Madison	311.85	- 47,6
Cornell University	308.22	- 12,9
University of California, Berkeley	307.51	54,6
Massachusetts Institute of Technology	307.18	49,1
University of Washington	285.22	10,1
University of California, San Francisco	268.90	- 8,2
University of Northern California at Chapel Hill	266.86	48,8
University of Michigan	252.10	0,3
University of Chicago	251.23	39,2

### Top 10 des instituts français pour la levée de fonds<sup>76</sup>

Institution	Date de création de la fondation	Montant visé (en M€)
INSEAD	*	200 (campagne 2004-2008)
ESSEC	*	150 (2008-2015)
HEC	1972	100 (2008-2013)
Science Po Paris	*	100 (2008-2013) : 75 collectés
Toulouse School of Economics	2008	80 collectés (2008-2014)
École Polytechnique	1987	35 (2009-2012)
Université Paris-Dauphine	2009	35 (2009-2014)

<sup>76</sup> Source : *BearingPoint*, ministère du Travail, *Les Échos*, site des écoles.

Institution	Date de création de la fondation	Montant visé (en M€)
Centrale Paris	2010	25 (2010-2015) : 5 collectés
Institut Télécom	2008	25 (2008-2012) : 11 réalisés
École des Mines Paris Tech	2008	25 (d'ici 2012) : 15 collectés
INSA Lyon	2009	15 (2009-2016) : 5 collectés

\* La collecte ne passe pas par une fondation.

## 5. Composition des conseils d'administration des dix principales universités américaines<sup>77</sup>

Rang Shanghai	Université	Nombre d'Administrateurs	Diplômés	% dont diplômés au CA
1	Harvard	30	30	100 %
2	Princeton	42	38	90 %
3	Yale	17	17	100 %
4	Columbia	23	23	100 %
5	Stanford	31	28	90 %
6	Pennsylvania	58	53	91 %
7	California IT	50	20	40 %
8	MIT	73	57	78 %
9	Darmouth College	22	20	91 %
10	Duke	36	31	86 %

<sup>77</sup> Sources : Mehta Shailendra, « Pourquoi les universités américaines dominent-elles les classements ? », *La Tribune*, juillet 2012 et le classement de la Shanghai Jiao-Tong University.

## REMERCIEMENTS

---

L'institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution.

### Membres du groupe de travail

Le groupe de travail réuni par l'Institut Montaigne s'est rassemblé autour de Jean-Michel Huet, associé BearingPoint et co-président du groupe de travail, de Joël Echevarria, directeur délégué de la Toulouse School of Economics et d'Éric-Jean Garcia, professeur affilié et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants à Sciences Po.

- **Jean-Michel Huet**, Associé, BearingPoint (co-président du groupe de travail)
- **Édouard Husson**, Professeur à l'Université de Picardie, ancien vice-chancelier des Universités de Paris et ancien Dean d'ESCP Europe (co-président du groupe de travail)
- **Michel Caste-Ballereau**, Président directeur général, Cabinet HRM
- **Ivana Bonnet**, Senior Country Officer Italie, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank
- **Joël Echevarria**, Directeur délégué, Toulouse School of Economics
- **Eric-Jean Garcia**, Professeur Affilié et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants, Sciences Po
- **Sophie Lethimonier**, Directeur des ressources humaines, BearingPoint
- **Dominique-Anne Michel**, Rédactrice en chef, *L'Expansion Management Review*

- **François de Wazières**, Directeur des ressources humaines pour les métiers de la communication et du digital, L'Oréal

## Les personnes auditionnées

- **Pierre-Jean Benghozi**, Directeur du Pôle de Recherche en Économie et Gestion, École Polytechnique
- **Laurent Bibard**, Professeur au département de management, ESSEC
- **François Bonvalet**, Directeur général, Toulouse Business School et ancien Directeur général, Reims Management School
- **Patrick Fauconnier**, Grand reporter, *Nouvel Observateur* et éditorialiste, *Challenges*
- **Jean-François Fiorina**, Directeur, ESC Grenoble et Directeur-adjoint, Grenoble École de Management
- **Xavier Grenet**, Ancien DRH chargé des cadres de Saint-Gobain
- **Alice Guilhon**, Directrice générale, SKEMA Business School
- **Marc de Leyritz**, Partner, Egon Zenhder
- **Eric Ponsonnet**, Dean of administration, Insead
- **Bernard Ramanantsoa**, Directeur général, HEC
- **Claude Rameau**, Vice-président, France Angels
- **Jean-Paul Vermès**, Vice-Président de la CCI Paris-Île-de-France
- **Radu Vranceanu**, Directeur du centre de recherche, ESSEC

L'Institut Montaigne remercie également pour sa contribution **Meriem Jlaïdi**, consultante chez BearingPoint.

**Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.**



# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Emploi : le temps des (vraies) réformes ? Propositions pour la conférence sociale de juillet 2014 (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- Pour une fonction publique audacieuse et « Business friendly » (avril 2014)
- Passion française. Les voix des cités (avril 2014)
- Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clés de la réussite (mars 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Une nouvelle ambition pour l'apprentissage : dix propositions concrètes (janvier 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance chômage (décembre 2013)

- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement  
Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin  
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique  
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)

- Réformer la mise en examen  
Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance :  
20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une  
réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française  
(avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présiden-  
tielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité »  
(mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes  
inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME  
(juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation  
(février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »  
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)

- Gone for Good? Partis pour de bon ?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors  
(septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...  
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...  
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012  
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus  
Pour un service civique universel européen (avril 2007)

- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ?  
(mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale  
(octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information  
(août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité  
(juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise  
(février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment  
(décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère  
publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs  
(juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques  
(février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances  
(janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

# INSTITUT MONTAIGNE



3i France  
Adminext  
Aegis Media France  
Affaires Publiques Consultants  
Air France - KLM  
Allen&Overy  
Allianz  
Areva  
Association Passerelle  
AT Kearney  
August & Debouzy Avocats  
AXA  
Baker & McKenzie  
BearingPoint  
BNI France et Belgique  
BNP Paribas  
Bolloré  
Bouygues  
BPCE  
Caisse des Dépôts  
Cap Gemini  
Carbonnier Lamaze & Rasle  
Carrefour  
CGI France  
Cisco  
CNP Assurances  
La Compagnie financière Edmond de Rothschild  
Crédit Agricole  
Cremolini  
Davis Polk & Wardwell  
De Pardieu Brocas Maffei  
Development Institute International  
EADS  
EDF  
Egon Zehnder International  
Eurazeo  
Eurostar  
France Telecom  
GDF SUEZ  
Générale de Santé  
Groupama  
Hamer & Cie  
Henner  
HSBC France  
IBM  
International SOS  
ISRP  
Jalma  
Jeantet Associés  
KPMG SA  
Kurt Salmon  
La Banque Postale  
Lazard Frères  
Linedata Services  
LIR  
LVMH  
M6

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



MACSF  
Malakoff Médéric  
Mazars  
McKinsey & Company  
Média Participations  
Mercer  
Michel Tudel & Associés  
Microsoft France  
Ngo Cohen Amir-Aslani & Associés  
OBEA  
Ondra Partners  
PAI Partners  
Pierre & Vacances  
PriceWaterhouseCoopers  
Radiall  
Raise  
Rallye - Casino  
Randstad  
RATP  
RBS France  
Redex  
Réseau Ferré de France  
REXEL  
Ricol, Lasteyrie & Associés  
Roland Berger Strategy Consultants  
Rothschild & Cie  
RTE  
Sanofi aventis  
Santéclair  
Schneider Electric Industries SA  
Servier Monde  
SFR  
Sia Partners  
Siaci Saint Honoré  
SNCF  
Sodexo  
Sorin Group  
Stallergènes  
Suez Environnement  
Tecnec Participations  
The Boston Consulting Group  
Tilder  
Total  
Vallourec  
Vedici  
Veolia  
Vinci  
Vivendi  
Voyageurs du monde  
Wendel  
WordAppeal

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : novembre 2014**  
**ISSN : 1771-6756**  
**Achevé d'imprimer en novembre 2014**

Sommaire







# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

**Claude Bébéar** Président

**Henri Lachmann** Vice-président et trésorier

**Emmanuelle Barbara**, *Managing partner*, August & Debouzy Avocats

**Nicolas Baverez** avocat Gibson Dunn & Crutcher

**Jacques Bentz** Président, Tecnet Participations

**Mireille Faugère** Conseiller Maître, Cour des comptes

**Christian Forestier**, Ancien recteur

**Marwan Lahoud**, Directeur général délégué, Airbus Group

**Natalie Rastoin** Directrice générale, Ogilvy France

**Jean-Paul Tran Thiet** Avocat associé, White & Case

**Arnaud Vaissié** PDG, Président-directeur général, International SOS

**Philippe Wahl** Président-directeur général, Groupe La Poste

**Lionel Zinsou** Président, PAI partners

## PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Bernard de La Rochefoucauld** Président, Les Parcs et Jardins de France

## CONSEIL D'ORIENTATION

### PRÉSIDENT

**Ezra Suleiman** Professeur, Princeton University

**Benoit d'Angelin**, président d'Ondra Partners

**Frank Bournois** Co-Directeur du CIFFOP

**Pierre Cahuc** Professeur d'économie, École Polytechnique

**Loraine Donnedieu de Vabres** Avocate, associée gérante, JeantetAssociés

**Pierre Godé** Vice-président, Groupe LVMH

**Michel Godet** Professeur, Cnam

**Françoise Holder**, Administrateur, Groupe Holder

**Philippe Josse** Conseiller d'État

**Marianne Laigneau** Directrice des ressources humaines, EDF

**Sophie Pedder** Correspondante à Paris, *The Economist*

**Hélène Rey** Professeur d'économie, London Business School

**Laurent Bigorgne** Directeur



# Business schools : rester des champions dans la compétition internationale

Pionnières dans l'enseignement supérieur français en matière d'internationalisation, de lien avec les entreprises, de professionnalisation des cursus ou encore d'offre de formation continue, les *business schools* françaises font aujourd'hui face à de nombreux défis.

Malgré une forte augmentation de leurs effectifs et de leurs droits d'inscription, leurs marges de manœuvre financières ne cessent de se réduire et mettent en péril leur ambition internationale. La question de la viabilité du modèle économique de ces écoles se pose désormais avec acuité.

Ce rapport dresse un constat inédit des défis auxquels les *business schools* sont confrontées et avance dix propositions pour assurer la pérennité de leur modèle et leur permettre de rester des champions dans la compétition mondiale.

Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 53 89 05 60 - Fax +33 (0)1 53 89 05 61

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org) - [www.desideespourdemain.fr](http://www.desideespourdemain.fr)

10 €

ISSN 1771-6764

Novembre 2014