



Résumé

Les *business schools* : un modèle d'excellence qui atteint les limites de ses performances

Bien que les *business schools*¹ soient 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, 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 atteindre les limites de leurs performances et leur avenir suscite des inquiétudes.

L'environnement des *business schools* est ainsi devenu très concurrentiel et 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 : des étudiants issus des classes préparatoires, socialement peu divers, un développement à distance de l'État mais sous la tutelle des CCI pour de nombreuses écoles, sans véritable insertion dans leur tissu universitaire proche. **La question de la viabilité du modèle économique de ces écoles se pose désormais avec acuité. Malgré une 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 se maintenir dans

la concurrence internationale, faiblesse relative des liens avec leur environnement socio-professionnel, absence de puissants réseaux d'anciens et d'une gouvernance internationale intégrant ces réseaux.

Un écosystème à repenser dans la compétition internationale

Les *business schools* françaises peuvent – et doivent – miser sur les nouvelles ressources potentielles qui s'offrent à elles. Mais, comment maintenir leur avance dans le « master in management », trouver un nouveau souffle au niveau MBA et surtout inventer les programmes du XXI^e 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 interroge 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 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 ? Peuvent-elles réussir à la fois leur insertion dans la compétition internationale et relever le défi de la mixité sociale ?

Par son travail sur les *business schools*, l'Institut Montaigne a souhaité poursuivre les réflexions engagées dès sa création pour le rayonnement de l'enseignement supérieur français.

¹ 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, école de management, *management school*, etc.). Nous les désignons principalement dans notre rapport par l'appellation « *business schools* ».

Les propositions de l'Institut Montaigne

Les *business schools* : un modèle à réinventer

Proposition n° 1 : Sécuriser le financement des *business schools* en permettant des levées de fond de grande ampleur et une évolution du droit de tester.

Proposition n° 2 : Miser sur le numérique pour faire évoluer le modèle économique des *business schools*. Les cours des meilleurs professeurs mondiaux seront demain à la portée de tous – *via* les MOOCs –, et les écoles ont tout intérêt à faire un triple pari : celui de la valorisation de leur notoriété bien établie internationalement ; celui du besoin immense en MOOCs francophones ; enfin celui de la spécialisation : obtenir une reconnaissance mondiale dans un secteur où l'on dispose d'enseignants-chercheurs leaders dans leur spécialité. Les MOOCs sont pour l'instant suivis par 50 % des inscrits par des actifs. Ils représentent donc également un moyen de développer rapidement la formation continue.

Proposition n° 3 : Faire des *business schools* des opérateurs d'excellence de la formation continue. Déjà présentes sur ce marché, les *business schools* doivent pouvoir y renforcer leur implantation. Un encouragement au rapprochement entre universités et écoles pourrait y contribuer.

Proposition n° 4 : Mettre en place une gouvernance représentative des acteurs du financement et de l'écosystème de chaque école. Nos champions français ouvriront leur gouvernance aux co-financeurs de demain : *alumni*, entreprises nationales et internationales, collectivités locales, représentation académique internationale, etc. Le retard de ces écoles quant à la loi Copé-Zimmermann (40 % de femmes dans les conseils d'administration) devrait aussi engager des mesures permettant la féminisation des conseils d'administration des *business schools*. La qualité de la gouvernance et son degré d'indépendance devraient faire partie des éléments d'évaluation des établissements, voire conditionner certaines aides publiques.

Repenser l'écosystème des *business schools*

Proposition n° 5 : Encourager des regroupements universités-*business schools* pour créer des pôles compétitifs à l'échelle internationale. L'État doit revenir à sa mission de stratège et poser les conditions d'une synergie entre les trois composantes de l'activité académique en gestion, management et entrepreneuriat. Il pourrait – par exemple dans le cadre de la nouvelle vague IDEX – débloquer un *endowment* de 100 à 300 millions d'euros pour soutenir cinq à six grands projets de rapprochement. Le financement public de ces projets ferait l'objet d'un suivi et serait évalué annuellement, il pourrait être de l'ordre de un à deux millions d'euros par projet.

Proposition n° 6 : Revisiter le doctorat en gestion. Le doctorat est au cœur de la question de la convergence entre *business schools* et universités. La thèse de gestion pourrait être en partie réformée pour offrir la possibilité d'un doctorat professionnel (type DBA ou *part-time* PhD) répondant à des critères académiques rigoureux.

Proposition n° 7 : Moduler les droits de scolarité pour une vraie mixité sociale. Pour favoriser la mixité sociale, le barème suivant pourrait être systématiquement mis en œuvre :

- 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* peuvent être des outils de démocratisation et d'ascension sociale. À ce titre, l'État pourrait participer davantage à leur financement contre l'engagement d'une plus grande ouverture aux boursiers.

Proposition n° 8 : Faire des *business schools* les pionnières en France d'une filière de bachelor d'excellence. Fidèles à leur tradition de recrutement exigeant, elles pourraient puiser en France dans les filières intensives qui se développent de plus en plus à l'université.

Proposition n° 9 : Faire encore davantage des *business schools* une force motrice pour l'entrepreneuriat. En plus de l'émergence d'une filière doctorale modernisée et de la création d'incubateurs et de fonds d'amorçage au sein des écoles, 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.

Les *business schools* dans la compétition mondiale

Proposition n° 10 : Initier une stratégie de développement en Afrique. L'Afrique est aujourd'hui l'un des moteurs de l'économie mondiale et la France y dispose d'avantages comparatifs sans pareil. Les *business schools* doivent jouer collectif pour s'ancre durablement 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. Il serait ouvert à des écoles françaises et internationales, permettant des partenariats innovants.