

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

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

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> avril 2003)

**S'HABILLER AMÉRICAIN  
SANS PERDRE SON IDENTITÉ**

par

**Nicolas MOTTIS**  
Directeur de l'ESSEC

Séance du 29 janvier 2003  
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

**En bref**

L'ESSEC a été la première institution à transformer en MBA (Master of Business Administration) son programme grande école pour des élèves issus des classes préparatoires et de l'admission sur titre (ingénieurs, médecins, juristes...). Est-ce là un nouveau signe de l'américanisation qui gagne les écoles de commerce et risque de leur faire perdre leur identité ou plutôt, comme le défend Nicolas Mottis, le moyen d'accéder à une reconnaissance internationale sans perdre ses spécificités ? Il montre comment l'évolution du modèle américain permet de faire converger le socle d'une grande école à la française et les programmes du MBA. La réussite d'une telle stratégie repose notamment sur des méthodes pédagogiques qui permettent aux jeunes de mieux tirer parti de leurs expériences professionnelles. Le chemin de la reconnaissance internationale passe par la qualité des étudiants sélectionnés et la mise en œuvre de cette formation originale.

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

## INTRODUCTION de Michel BERRY

Les effets de l'internationalisation sur les grandes écoles de commerce françaises et plus généralement sur les formations à la gestion ont été abondamment discutés lors de nombreuses séances de l'École de Paris<sup>1</sup>. À vouloir imiter à tout prix le modèle américain en recrutant des professeurs américains, en valorisant les publications dans les revues américaines, en dispensant les cours en anglais, les écoles de commerce françaises ne risquent-elles pas de devenir des produits hybrides à la fois incapables de rivaliser avec les universités américaines et cessant de bénéficier des vertus propres au modèle français des grandes écoles ? On avance que, sous la pression des anciens élèves, des autorités de tutelle et des médias, l'évolution est incontournable... L'ESSEC a été l'un des moteurs de cette évolution ; quelle est désormais sa stratégie ?

## EXPOSÉ de Nicolas MOTTIS

Peu après avoir rejoint l'ESSEC comme professeur, j'ai été chargé du projet d'accréditation de l'école par l'organisme américain de référence dans le domaine du MBA (Master of Business Administration) : l'AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business). Au sein même de l'ESSEC, j'ai été impliqué dans de nombreux travaux qui ont débouché sur des concepts et des idées à promouvoir dans un contexte international en évolution. C'est pour les faire valoir que j'ai accepté de prendre la direction de l'école en octobre 2002.

### De fortes contraintes

La mondialisation a plusieurs effets sur les écoles. Elle crée d'abord une concurrence pour recruter et placer les étudiants. Elle crée aussi une concurrence sur les relations avec les entreprises pour financer les travaux de recherche ou les programmes de formation. La mondialisation a également des effets sur le recrutement des professeurs en suscitant une inflation des salaires pour les jeunes. Il en résulte quelques difficultés de cohabitation entre des jeunes professeurs avec un parcours international (et pas exclusivement américain) qui réclament parfois jusqu'à cent mille euros, et des professeurs en fin de carrière moins bien lotis. Enfin, et c'est propre au contexte français, nous souffrons d'un manque de soutien institutionnel, même par comparaison avec une université comme Dauphine. Pour un effectif comparable, nous ne recevons pas de fonds publics et, de plus, nous sommes assujettis à la taxe sur les salaires. Les seuls fonds auxquels nous avons accès viennent de la taxe d'apprentissage que nous collectons laborieusement auprès des entreprises et qui représente un tiers de notre budget. Nous sommes donc dans un champ de contraintes très fortes et la seule issue est d'utiliser nos atouts en redessinant les règles du jeu.

### Une tradition de... ruptures

L'évolution de la grande École vers un MBA s'inscrit dans la tradition de ruptures de l'ESSEC. Comme le montre l'histoire, l'ESSEC a souvent innové radicalement suscitant chaque fois chez les incrédules de nouvelles variantes du fameux « *ça ne marchera jamais !* ».

Ainsi, lorsqu'en 1967 elle a mis en place l'admission sur titre, lui a-t-on reproché de dévaloriser le concours. En 1994, lorsque nous avons été la première grande école à nous engager dans l'apprentissage, nous nous transformions *en école de coiffeurs*. Pourtant, l'expérience montre que l'apprentissage qui consiste à partager le temps des étudiants entre l'école et l'entreprise pendant deux ans est un succès à la fois pour leur maturité intellectuelle

---

<sup>1</sup> Voir les séances du séminaire Gresup et, récemment, Bernard Ramanantsoa, *La mondialisation, une crise d'identité pour les écoles de commerce ?* séminaire Vie des affaires, 6 décembre 2002.

et professionnelle et pour le financement de leurs frais de scolarité. Aujourd'hui, 30 % à 40 % des étudiants suivent ce système. En 1997, lorsque nous avons obtenu la première accréditation AACSB hors Amérique du Nord, nous avons été accusés de trahison car l'on se pliait à des normes américaines, etc. « *C'est de la macdonaldisation rampante* » a-t-on pu entendre. Or, depuis, de nombreuses institutions européennes et asiatiques susceptibles de l'obtenir se sont aussi engagées dans cette voie. Lorsqu'un système de normes se met en place, on ne peut pas l'ignorer ; il vaut mieux être parmi les premiers à le rejoindre pour garder une liberté d'action dans ce système. Aujourd'hui, nous recevons des critiques sur le "MBA intégré" initié en 1999.

### **Pourquoi un MBA ?**

En tant qu'institution d'enseignement et de recherche, le modèle pédagogique et son amélioration constituent un souci permanent.

#### *Maturité précoce*

Comme grande école, nous recrutons des gens brillants mais jeunes. Nous devons donc aider les étudiants à franchir les paliers de maturité tôt pour qu'ils profitent mieux de la formation, à l'image de ce qui se passe dans le processus d'apprentissage par exemple. Après six mois d'apprentissage, les étudiants changent de comportements ; leurs attentes, leur respect des règles du jeu, leur appétit de concepts augmentent. L'apprentissage donne à l'évidence aux étudiants de la maturité plus tôt qu'un cursus classique, ce qui représente une forte valeur ajoutée.

#### *Décloisonnement des systèmes universitaires*

Les systèmes universitaires mondiaux se décroissent comme le montrent les débats européens sur le LMD (Licence-Master-Doctorat). Dans ce contexte décroissant, la grande école française avec sa grande qualité intrinsèque a du sens. En travaillant sur l'accréditation, nous nous demandions comment expliquer les atouts de notre système à nos auditeurs américains. Suite à de nombreuses discussions, la conclusion des auditeurs fut que, selon les normes de l'AACSB, le diplôme de l'ESSEC était équivalent à un très bon MBA américain. La qualité des étudiants, des professeurs et de la recherche se compare avec celle des très bonnes universités américaines. Le terme équivalent signifie que certains aspects sont proches tandis que d'autres sont différents. Notre stratégie a donc été de capitaliser sur ce qui est bon et différent et de progresser sur certains points où nous sommes proches.

#### *Un socle solide*

Nous disposons donc d'un socle robuste en termes de qualité des étudiants, des professeurs et des processus pédagogiques et nous pouvons être à la fois grande école et MBA. De plus, le contexte évolue, ce qui donne sens au rapprochement grande école et MBA.

### **L'évolution du modèle du MBA**

Dans le schéma classique qui imprègne encore largement les esprits, l'étudiant de MBA a entre vingt-huit et trente-cinq ans et cinq à sept ans d'expérience. Or, depuis quelques années, le secteur se fragmente. Émergent ainsi les *Executive MBA* qui s'adressent à des gens de trente à quarante ans avec cinq à dix ans d'expérience et qui se déroulent à temps partiel pour permettre de conserver son activité en entreprise. Par ailleurs, le MBA se rajeunit avec des étudiants de vingt-sept ans en moyenne et environ trois ou quatre ans d'expérience professionnelle. Il s'agit d'une moyenne car de plus en plus de grands MBA recrutent des personnes sans expérience préalable directement après le *bachelor*. Cette population est comparable à celle des grandes écoles, voire pour une partie moins expérimentée.

## L'évolution de l'ESSEC

Dans les années 1970-1980, l'ESSEC était une grande école de management classique avec des étudiants de dix-neuf à vingt-cinq ans issus du concours ou admis sur titre avec de zéro à un an d'expérience. Les évolutions engagées depuis quelques années ont fait évoluer le profil. La classe préparatoire est passée à deux ans. Ensuite, après la première année d'école, les étudiants sont envoyés sur le terrain. Dès lors, dans la période MBA, les étudiants ont de vingt et un à vingt-huit ans, en moyenne vingt-trois, vingt-quatre ans, et certains d'entre eux ont une expérience beaucoup plus longue qu'auparavant. Désormais, pour être diplômé de l'ESSEC, il faut une expérience validée d'au moins dix-huit mois en entreprise. Alors que nous n'avons pas encore déployé l'ensemble des évolutions, la moitié des diplômés ont déjà deux ans d'expérience intégrée au profil académique par le biais de tutorat ou d'autres formes d'encadrement. Si cela existe aussi en Allemagne par exemple, ce point nous distingue des universités américaines classiques. Selon nous, il est plus formateur d'avoir deux ans d'expérience intégrée dans le cursus qu'une expérience plus longue mais réalisée isolément sans projet pédagogique. L'un des points clés du pari de l'ESSEC est de s'appuyer sur des processus pédagogiques de qualité permettant dans une durée courte d'apporter une grande valeur ajoutée.

### *Ingénierie pédagogique*

On pourrait dresser un parallèle entre la formation et les processus de développement de produits nouveaux. En quelque sorte, le MBA traditionnel correspond à l'approche séquentielle de la conception (formation initiale, puis expérience professionnelle, puis MBA, puis retour en entreprise), tandis que le schéma que nous développons correspond à la conception intégrée qui met en parallèle expériences en entreprise et apprentissages à l'école. L'enjeu est de disposer des processus pédagogiques permettant d'obtenir la qualité de produit visée.

### **Les sources d'évolution du contexte**

Les grands programmes de MBA cherchent aujourd'hui à recruter des potentiels intellectuels qui ne prennent pas toujours le risque de revenir faire une formation à trente ans. Par la construction même du système français des grandes écoles, nous disposons des meilleurs étudiants d'une génération. Cependant, le système séquentiel du MBA classique et ses évolutions actuelles font qu'on risque de ne pas les retrouver à trente ans. D'où les nouveaux slogans respectifs de Harvard et de Stanford : « *If you have the skills why wait ?* » et « *We want people who come for a learning experience not for a social experience* ». Cela montre bien que ces universités placent de plus en plus les compétences intellectuelles avant l'expérience.

Le coût d'un MBA étant énorme, plus de soixante mille dollars uniquement pour les frais de scolarité, les étudiants sortent de leurs études très endettés sans pouvoir espérer une hausse proportionnelle de leur salaire. Parfois les entreprises rachètent ces dettes, mais cela dépend fortement de la conjoncture. Les institutions prennent donc le risque d'attirer davantage de gens qui ont de l'argent que de forts potentiels intellectuels. En France, le coût modeste des études nous met relativement à l'abri de ce risque. En outre, le coût exorbitant des MBA fait que le rapport qualité prix des *bachelors* est souvent meilleur pour les entreprises. Enfin, le MBA traditionnel est discriminant pour les femmes qui peuvent encore moins se permettre des interruptions à trente ans. Dès lors, si l'on veut des promotions équilibrées, il vaut mieux recruter plus jeune.

Ces facteurs structurels pèsent sur l'évolution générale des MBA dans le monde, mais les situations nationales sont très contrastées. Par exemple, la Grande-Bretagne s'accroche toujours au modèle traditionnel, bloquant d'ailleurs des évolutions européennes. En Asie, des programmes recrutent comme nous le faisons de brillants esprits plus jeunes.

## Convergence d'un MBA et d'une grande école

On peut combiner un MBA et une grande école parce que l'on renforce l'expérience et qu'on l'accompagne. Dès la première année, les étudiants sont appelés à élaborer un projet personnel et à en discuter régulièrement avec les professeurs. Ensuite, nous opérons un brassage de populations de formations différentes comme dans les MBA américains. Outre les étudiants de classe préparatoire, nous avons des admis sur titres médecins, des ingénieurs, des architectes, des militaires, des gens qui ont travaillé pour des ONG, etc. Cela implique en pratique d'avoir des cursus flexibles. Pour ce faire, nous avons depuis longtemps une unité pour tout module qui est le trimestre. Les étudiants peuvent devenir spécialistes ou généralistes à partir d'un choix de cours dans un catalogue très large selon un mode original. Ils peuvent s'inscrire dans l'une des onze chaires d'enseignement financées par des entreprises. Ils peuvent préparer un double diplôme par exemple l'ESSEC et un DEA au CRG (Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique) ou à l'université de Nanterre. Les étudiants ont également une large exposition internationale qui commence sur le campus avec les professeurs étrangers ou formés à l'étranger ainsi que les étudiants étrangers et qui se poursuit avec des expériences professionnelles ou des cours à l'université à l'étranger. Enfin, nous insistons sur l'investissement dans la vie sportive et associative de sorte que les étudiants trouvent un équilibre général. De fait, sur le marché des diplômés, les entreprises perçoivent nos étudiants comme très ouverts et proactifs.

### Les enjeux actuels

Si l'on pose la question en termes de moyens, il est vrai qu'au niveau mondial, la France ne pèse pas lourd. Le budget de recherche de l'ESSEC est sans comparaison avec ceux des universités américaines. Cela signifie qu'il est absurde d'acheter à prix d'or des professeurs dépourvus de savoir-faire pédagogique, qui ignorent tout de l'entreprise et dont la seule contribution à l'institution est de faire paraître tous les deux ans un article dans des revues retenues pour les classements du *Financial Times*. Une telle stratégie est effectivement celle du colonisé qui renonce à faire valoir un modèle de formation un peu différent. Il faut essayer au contraire de faire admettre nos atouts spécifiques dans les classements anglo-saxons et, si nous n'y parvenons pas aujourd'hui, persister dans notre pédagogie de qualité qui sera à terme reconnue.

Un autre enjeu est de ne pas laisser l'Europe des MBA aux mains des Britanniques et des Néerlandais. Chez eux, l'éducation est un business et ils attirent des candidats du monde entier par leurs formations en anglais. Les grandes écoles françaises doivent être davantage présentes au niveau de la fondation européenne des institutions de management (EFMD) qui est dominée par les Anglo-Saxons et les Scandinaves qui défendent le modèle traditionnel plus rémunérateur. Si le cœur de notre système, les grandes écoles, se déconnecte du MBA qui possède une reconnaissance internationale, elles perdent la bataille. Elles doivent plutôt défendre leur modèle – déjà reconnu d'ailleurs par certaines entreprises américaines qui recrutent en France – pour peser sur la norme internationale.

Il ne faut pas accorder une importance excessive aux classements et travailler sur le fond, en particulier sur les méthodes pédagogiques. Si la qualité est présente, la reconnaissance suivra, ce qui ne minimise pas le travail d'explication de notre stratégie auprès des étudiants, des partenaires, des journalistes, etc.

En conclusion, la mondialisation menace-t-elle l'identité des écoles de commerce ? Les cartes sont dans nos mains, il faut les jouer...

## DÉBAT

### Publier américain ?

**Michel Berry :** *Depuis plusieurs années, les écoles de commerce ont classé les revues dans lesquelles il convient de publier et les revues américaines figurent toujours en tête. Les revues françaises comme Gérer et Comprendre sont même parfois éliminées des listes. Les critères de reconnaissance évoluent avec ce classement car, dans le modèle américain, moins une revue est lue par les praticiens, meilleure elle est jugée sur le plan académique ! Dès lors, les enseignants utilisent par exemple Gérer et Comprendre en cours mais les publications n'y sont pas reconnues ! Le système serait-il en train de revenir en arrière ?*

**Nicolas Mottis :** Une des forces que peut avoir une grande école à la différence des MBA américains, c'est la diversité. Des professeurs peuvent publier dans *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Marketing*, etc. et d'autres, avec d'autres types de travaux, peuvent publier dans *Gérer et Comprendre*. Notre système d'incitation aux publications repose sur des jugements de valeur qui ne sont pas irrévocables. Par exemple, nous avons acté en comité scientifique que la meilleure revue européenne de chaque discipline soit classée au meilleur niveau.

### Les formations européennes

**Un intervenant :** *On ne parle jamais de la formation au management allemand. Qu'en est-il ?*

**N. M. :** L'université allemande, longtemps figée, est en train de bouger. Le recteur de l'université de Mannheim disait récemment qu'aujourd'hui les cadres allemands vont se former en Grande-Bretagne parce que l'université allemande ne possède pas d'offre de type MBA. Nous avons des accords avec l'université de Mannheim et nous avons créé ensemble un MBA européen pour proposer autre chose que le *Diplom Kaufmann* traditionnel très académique. Il serait judicieux de construire, à l'échelle des ministres de l'éducation, un axe franco-allemand pour proposer une alternative aux MBA britanniques. L'Espagne représente également un enjeu car ce pays a copié le modèle anglo-saxon et a plus de facilités, de par la langue, à recruter au niveau mondial y compris aux États-Unis qui possèdent soixante millions d'hispanophones. Les grands MBA espagnols sont très proches des grands MBA américains.

### Accompagner les étudiants

**Int. :** *J'enseigne la gestion depuis longtemps. Je conçois bien ce qu'est une classe préparatoire ; on y prépare un concours. C'est un système unique, très légitime en France mais incompréhensible ailleurs. Faut-il le conserver ? Cela ne se discute pas. J'étais à Paris en mai 1968, les arbres étaient coupés, les voitures brûlaient, la police était d'un côté, les pavés de l'autre mais les classes préparatoires ne se sont pas arrêtées une seconde ! On ne plaisante pas en France avec les concours. Ensuite, vous présentez un jeu de Lego : des jeunes, des vieux, des cours, des stages... Il semble aller de soi que les pièces du Lego sont admises universellement. Or, on peut faire un an de stage sans rien apprendre. Pour qu'un stage soit profitable, il faut un formidable encadrement... On peut donc faire des montages qui ont l'air identiques sur le papier mais dans l'un, il y a un effort pédagogique très personnalisé et dans l'autre, les étudiants n'apprennent rien. En outre, il n'est pas évident que le management s'apprenne...*

**N. M. :** Cela pose la question du modèle de production : comment accompagner les étudiants ? Un des enjeux est d'avoir des moyens pour réaliser un accompagnement de qualité. Il faut mettre l'accent sur le recrutement de professeurs qui vont passer du temps à faire du tutorat. Or cette activité d'encadrement des étudiants n'est pas prise en compte par les classements... Quant à l'enseignement du management, je crois qu'on peut en apprendre une grande partie par des lectures, par la confrontation avec d'autres, etc. En ce sens la diversité

des étudiants est source de richesse dans l'apprentissage ; un étudiant issu du concours et un ingénieur n'abordent pas de la même façon un problème de ressources humaines et cette confrontation permet de faire apparaître des questionnements plus riches.

**Int. :** *Une des critiques adressée au système français des grandes écoles est qu'il n'a pas la taille critique comparée aux systèmes universitaires étrangers. Or, chaque école élabore aujourd'hui sa stratégie dans son coin sans se donner les moyens de repenser l'ensemble du système éducatif, sans même parler de l'université... Bref, notre seule chance n'est-elle pas que les Américains eux-mêmes constatent les limites de leur propre système d'enseignement ?*

**N. M. :** Je ne crois pas aux effets de taille. Nous diplômons chaque année mille deux cents étudiants au niveau *graduate* ; peu de *business schools* atteignent ce volume. Le risque est plutôt l'isolement par rapport aux universités, mais il est assez facile de se rapprocher des départements de sociologie ou d'autres disciplines des universités de la région parisienne. L'enjeu européen ne renvoie pas à une question de taille critique, mais à une question institutionnelle qui joue sur l'intensité des moyens que l'on peut engager.

**Int. :** *C'est moins une question de taille que de marque. Le MIT n'est pas plus gros, mais il est connu. Si la Sorbonne faisait un MBA, ce serait une bonne marque car elle est connue au niveau mondial.*

**Int. :** *La mauvaise qualité de l'enseignement est moins en question que l'adéquation entre l'offre et la demande. Ce que font les écoles correspond-il à ce qu'attendent les entreprises et les jeunes ? C'est un enjeu identitaire. Y a-t-il une spécificité des écoles de commerce ou doivent-elles livrer exactement ce que les entreprises veulent ?*

### **L'enjeu des classements**

**Int. :** *Vous fondez une grande partie de votre analyse sur une critique du Financial Times et sur la notoriété du système des grandes écoles en France. Or, le système des grandes écoles est lui aussi instable. Par exemple, l'EAP et l'ESCP ont fusionné, on vient d'annoncer un rapprochement sur une forme à débattre entre l'École des mines et l'École des ponts, Sciences Po Paris a changé de positionnement, etc. Vous n'avez pas évoqué ces évolutions. D'autre part, la presse française produit aussi ses classements ; à quelques jours d'intervalle, Le Point vous est favorable et Le Nouvel Économiste préfère HEC... Y a-t-il un classement dans lequel on puisse vraiment avoir confiance ? Sinon, quelles sont vos forces ?*

**N. M. :** On ne peut pas s'appuyer sur les classements pour faire notre métier. Nos forces sont liées à la qualité du recrutement des étudiants et aux processus d'encadrement qui n'apparaissent pas nécessairement dans les classements. Il faut expliquer cela aux journalistes car peu d'entre eux connaissent le fonctionnement de l'enseignement supérieur. Quant aux fondements de notre métier, ce sont les évolutions démographiques, les trajectoires professionnelles de l'avenir qui nous guident.

**Int. :** *Mais les étudiants que vous recrutez en classe prépa sont sensibles aux classements.*

**N. M. :** Il ne s'agit pas d'ignorer les classements mais de développer une communication appropriée. C'est d'autant plus vrai que les critères quantitatifs utilisés pour les classements ne sont pas très discriminants ; les écarts se jouent sur des critères plus subjectifs qui incitent donc à prendre soin des journalistes. Quant au système des grandes écoles, il connaît des changements à la marge. Fusionner l'X et l'université d'Orsay, voilà qui serait un changement substantiel !

## Le prix de la liberté

**Int.** : *Comment avez-vous affronté les « ça ne marchera jamais » ? Et de qui venaient-ils ? Des pairs, des élèves, des anciens, des journalistes, ... ?*

**N. M.** : Les critiques sont surtout venues des directeurs d'école et des journalistes qui ont eux-mêmes un impact sur les parents et les entreprises. Les plus compréhensifs sont les gens des entreprises qui voient notre travail et recrutent nos étudiants.

**Int.** : *Il semble aussi que les chambres de commerce soient une source importante de critique. L'ESSEC a peut-être l'atout que la Chambre de commerce et d'industrie de Versailles est modeste ; elle ne vous donne pas d'argent mais en contrepartie vous êtes libres.*

**N. M.** : Nous avons une structure de financement particulière dans le paysage des grandes écoles puisque nous sommes aux deux tiers autofinancés. Nous avons un budget de l'ordre de quatorze mille euros par an et par étudiant tandis que nos collègues disposent d'environ vingt mille euros. Notre budget est limité mais sa structure nous donne de la liberté : 30 % viennent des frais de scolarité, 30 % de la formation permanente (en croissance), 30 % de la taxe d'apprentissage (nous en sommes les premiers bénéficiaires en France), 8 % de subvention de la Chambre de commerce (un budget stable depuis six ans en valeur absolue) et 2 % des chaires (en forte croissance). Nos possibilités de croissance reposent essentiellement sur nos partenariats avec les entreprises. Les moyens limités mettent nos équipes sous pression et, par exemple, le passage aux trente-cinq heures a été difficile.

## International et technologies

**Int.** (américain) : *Le monde de l'éducation au management est effectivement en plein changement aux États-Unis. La durée des programmes varie, l'âge à l'entrée des MBA augmente, les relations avec les entreprises sont repensées, les frontières des écoles bougent à travers les partenariats avec d'autres écoles ou d'autres entreprises.*

*Comment l'ESSEC dans sa stratégie essaie-t-elle de se positionner à l'international car il me semble que son identité est très française ? Comment être présent à l'international avec une forte image nationale ? Et quelle est votre stratégie par rapport aux nouvelles technologies d'apprentissage ?*

**N. M.** : On ne sera reconnu à l'international que si l'on est reconnu en France. Il faut d'abord continuer à être performant et être reconnu en France et en Europe et ensuite on pourra faire quelque chose en Amérique et en Asie. Quand on recrute des étudiants avec Renault Samsung en Corée, nous mettons en avant le caractère original du management français en Europe. Pour ce qui est des nouvelles technologies, on vient de revoir l'organisation en interne abandonnant la traditionnelle division entre grande école, troisième cycle, doctorat, formation permanente. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, nous avons un pôle "spécialisation" qui regroupe les programmes spécialisés qu'ils soient en formation première ou permanente. Nous mettons ainsi sous une même tutelle les masters spécialisés, les masters *Executive* et les formations permanentes. On a aussi organisé une ligne de programmes sur l'axe MBA (ESSEC MBA, la grande école, les trois MBA sectoriels et l'*Executive* MBA en formation permanente) parce que les MBA ont une synergie très forte, par exemple quand il s'agit d'établir des partenariats. Le troisième pôle regroupe les formations intra-entreprise et le e-learning. Ces programmes reposent sur une ingénierie ad hoc selon les demandes des entreprises. Les stratégies de développement ne sont pas nécessairement les mêmes selon les pôles.



## Doubles diplômes

**Int. :** *Du point de vue des étudiants, n'est-il pas plus rentable de passer par l'admission sur titre, ce qui ne dure pas plus longtemps, coûte moins cher et rapporte deux diplômes au lieu d'un ?*

**N. M. :** Ce n'est pas forcément un bon calcul car la sélectivité au niveau des admis sur titre est équivalente à celle du concours. On admet une centaine de personnes ayant déjà validé un cursus sur huit cents qui se présentent.

## Résumons !

**Int. :** *Vous êtes venus ici pour vous défendre face à une accusation : « vous vous êtes vendus aux Américains en appelant votre diplôme MBA ! » Vous répondez que vous êtes fiers d'être Gaulois ! Mais si vous êtes fiers d'être Gaulois, pourquoi vous habiller en Américain ? Si j'ai bien compris, c'est parce que vous êtes des précurseurs ; vous faites de l'entrisme ! Vous fabriquez le MBA d'avenir aux États-Unis : le MBA pour gamin ! Par ailleurs, vous affirmez que le tutorat est ce qui compte réellement, ce qui exige un corps enseignant abondant et compétent pour bichonner les étudiants et en faire des chefs-d'œuvre. Ensuite, vous affichez le nombre fracassant d'étudiants que vous avez ! Il vous faut donc énormément d'enseignants, ce à quoi vous répondez que vous ne pouvez pas les recruter faute de moyens ! Comment alors faire du tutorat ? Je ne suis pas convaincu que vous n'êtes pas colonisés.*

**N. M. :** Quand on parle à l'étranger de l'école gauloise, on se trouve confronté à deux types de réactions. Les uns demandent d'expliquer et l'on passe du temps à expliquer le système. Les autres rient parce qu'à chaque fois qu'ils voient des Français à l'étranger, ils se réclament tous des grandes écoles et d'un système d'élites ! Cela n'aide pas à notre crédibilité. L'avantage d'un label MBA est d'adopter une grille bien connue à l'intérieur de laquelle nous pouvons garder nos spécificités. Bien sûr, cela pose aussi la question des ressources et depuis quelques années nous augmentons nos ressources alors que le nombre d'étudiants est stable. Cela permettra d'améliorer le taux d'encadrement. Il faut souligner l'iniquité du système français de financement qui ne traite pas de la même façon un étudiant de l'ESSEC qui doit payer sept mille euros par an de frais de scolarité et un étudiant de l'X qui ne paie rien du tout et bénéficie de moyens considérables.

## Que font les autres ?

**Int. (ESSEC) :** *Il est enthousiasmant de participer à une telle aventure mais en tant qu'observateur, on doit aussi faire des constats qui le sont moins. Pourquoi les grandes écoles françaises n'ont-elles pas compris qu'elles avaient à défendre collectivement leurs spécificités au niveau (au moins) européen ? L'École de Paris est aujourd'hui le seul forum où l'on parvient à discuter raisonnablement de ces enjeux ! Quand l'ESSEC a entamé son évolution, d'autres grandes écoles envisageaient une évolution similaire vers le format MBA, mais certaines ont changé leur fusil d'épaule. Pourquoi par exemple le groupe HEC fait de l'ISA son MBA et son vecteur d'internationalisation plutôt que l'école HEC ? Du coup, l'ESSEC se retrouve seule et devient une cible facile...*

**N. M. :** Le rapport de la commission Helfer qui relève du ministère et qui donne les visas de grande école a tout récemment indiqué que « notre modèle de MBA du fait de sa grande modularité n'est pas incompatible avec le nouveau système Licence-Master-Doctorat. Il est compatible aussi bien avec le master recherche qu'avec le master professionnel. Les étudiants ont en effet la possibilité de s'inscrire dans un DEA et d'obtenir à la fois un DEA et le MBA ». C'est la validation par le ministère de notre choix de combiner MBA et master. J'espère maintenant que, fort de ce modèle, les autorités publiques contribueront à développer en Europe des alternatives au modèle britannique traditionnel.

**Int. :** *À l'opposé des stratégies de fusions entre institutions pour atteindre une taille critique, on peut penser que « Small is beautiful » quand on regarde le succès de l'IMD (International*

*Institute for Management) en Suisse. Le MBA est très petit mais la formation permanente très développée.*

**N. M.** : Le paradoxe est que nous sommes sur un marché très concurrentiel mais avec une mission de service public. Nous formons des jeunes mais... sans moyens publics !

Présentation de l'orateur :

Nicolas Mottis : directeur de l'ESSEC.

Diffusion avril 2003