

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

par

■ **Vincenzo Esposito Vinzi** ■

Directeur général de l'ESSEC

## En bref

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

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

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

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

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

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

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

### Une *business school* à la française

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

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

On entend beaucoup parler de la raison d'être des entreprises, en particulier avec la loi PACTE<sup>1</sup> en France, mais également un peu partout dans le monde. La question se pose alors de la raison d'être d'une école de commerce française. J'ai coutume de dire que nous ne formons pas les étudiants, mais que ce sont les étudiants qui se forment chez nous, ce qui change la perspective en en faisant des acteurs de leur propre scolarité.

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

---

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

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

## L'offre des écoles de commerce

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

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

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

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

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

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

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

la gouvernance et les objectifs, donc le profil et la performance des écoles. Tout va dépendre de la manière dont elles répondront aux attentes de la société et de l'équilibre qu'elles parviendront à maintenir entre sélection et ouverture, entre intérêt général et intérêt particulier. C'est pourquoi nous devons nous y préparer, sans attendre de subir des décisions d'autres parties prenantes, afin de devenir une force de proposition dans la définition de ce nouveau modèle.

Je ne pense pas qu'il faille s'inquiéter quant à la survie des écoles de commerce, l'économie, tant française qu'internationale, ayant toujours besoin de cadres. La question est cependant de savoir qui formera les futurs dirigeants, les innovateurs et les leaders. Serons-nous capables de fournir le niveau d'excellence académique requis, seule clé nous permettant de définir le bon modèle, ou laisserons-nous cette mission à nos grands concurrents internationaux ?

Si le système français n'y parvient pas dans ce contexte de baisse des financements, il faut craindre le départ vers l'étranger de nos meilleurs profils. S'il ne reste de place que pour un nombre réduit d'écoles bénéficiant de suffisamment de ressources pour investir dans la recherche de l'excellence, la fracture sociale en sera renforcée, ce qui est l'inverse de ce que nous souhaitons. Une gouvernance et un financement bien pensés doivent en effet garantir l'égalité des chances, renforcer la mobilité et la cohésion sociale, donc se situer dans l'optique de l'intérêt général et développer le capital humain en assurant l'excellence académique.

## Le modèle américain

Une comparaison s'impose avec la situation des *business schools* aux États-Unis. Dans le modèle global de l'enseignement supérieur américain, quatre sortes d'établissements coexistent : les *community colleges*<sup>2</sup>, les *public*, les *private non profit* et les *private for profit*.

Une forte majorité des *community colleges* se trouve au niveau régional, les *public* étant plutôt placés au niveau des États. Dans ces deux cas, les objectifs d'ouverture sociale et de formation des cadres intermédiaires sont très clairs, ce qui n'empêche pas, pour des raisons historiques, l'existence d'établissements d'excellence très sélectifs, tels UC Berkeley, UCLA ou Virginia Tech. Les frais de scolarité sont modérés, quoique différents entre résidents et étrangers. Les financements publics sont assurés par les États ou au niveau régional.

Les *private non profit* sont des structures privées, indépendantes, mais à but non lucratif. Elles affichent des objectifs d'excellence académique, de développement du potentiel de leurs étudiants, et elles affirment toutes leur singularité. Elles réalisent donc un mélange entre sélection et ouverture. Harvard University, créée en 1866 et première institution privée *non profit* aux États-Unis, en est l'exemple emblématique.

Les établissements *private for profit* ont très clairement un propriétaire. Depuis quelques années, après une croissance importante dans les années 1990, le dispositif est en perte de vitesse et ne représente plus que 7% des grandes écoles américaines. Les formations y sont plus spécialisées, leur objectif étant davantage professionnalisant qu'académique. Les frais de scolarité y sont variables, le mécénat d'entreprise important et le contrôle des coûts omniprésent.

Dans la logique institutionnelle, l'organisation d'une activité a un impact décisif sur le sens que les acteurs de ce secteur confèrent à leur vie professionnelle et aux missions qu'ils se donnent. Il importe donc de ne pas considérer les seuls aspects juridiques ou financiers de cette activité, car l'important est l'ambition que ces acteurs sont en mesure de se donner. Cela renvoie au choix qu'elles doivent faire entre les deux logiques que sont *Provide education to make money* et *Accept money to provide education* et qui les oblige à définir très clairement leur finalité et leurs moyens.

---

2. Les *community colleges* – parfois appelés collèges juniors, collèges techniques ou collèges municipaux – sont principalement des établissements publics d'enseignement supérieur, qui délivrent des certificats et des diplômes techniques et offrent des programmes complets de deux ans axés sur la professionnalisation. De nombreux collèges communautaires offrent des formations continues pour adultes. NDLR

Il est alors possible de dire que la logique institutionnelle des écoles *non profit* relève de celle de la guilde, c'est-à-dire d'une association confraternelle dont la finalité est de développer, d'accumuler et de transmettre les savoirs avec un objectif de perfection, tradition qui remonte à Bologne, au XIII<sup>e</sup> siècle. Cela implique pour elles une autorité sociale qui soit à la fois la condition et la résultante d'une forme d'autonomie et d'indépendance, notamment financière. Cependant, cette indépendance doit être conquise : si les institutions *non profit* sont à but non lucratif, il ne s'agit pas pour autant qu'elles soient à but de perte, la gestion de certaines institutions n'ayant pas toujours été vertueuse. D'autant que, en l'absence d'actionnaires avec lesquels partager des dividendes, tout excédent dégagé par ces écoles est réinvesti dans leur excellence académique et opérationnelle, ainsi que dans les politiques d'ouverture sociale.

En revanche, la logique institutionnelle des écoles *for profit* est celle d'institutions marchandes clairement au service d'une maximisation de la rentabilité, ce qui implique un contrôle très étroit des coûts. Leurs possibilités de diversification sont très limitées sur ce marché, les diplômes étant très standardisés et les méthodes pédagogiques relativement homogènes. C'est donc un paradigme dominé par le "managérialisme", où les relations de subordination à la direction sont très fortes et où les investissements dans le marketing sont parfois supérieurs aux investissements dans la pédagogie.

Les deux systèmes ont chacun leur rôle à jouer. Un enseignement de masse, très professionnalisant, peut ainsi être plus efficace via le développement des établissements *for profit*. Néanmoins, si l'on vise l'excellence académique, la production de connaissances avancées, le développement d'un capital humain, d'innovations disruptives et leur propagation, on a besoin d'écoles qui ne se limitent pas à la transmission des savoirs. Le système *non profit* montre alors davantage de vertus. La composition du corps professoral n'est pas la même, car il a une influence plus importante dans les écoles *non profit*, et la sociologie de leurs étudiants, pour lesquels elles dépensent davantage que les écoles *for profit*, varie également. Ce serait donc une erreur que de demander la même raison d'être à toutes les écoles et de considérer que ces deux logiques pourraient servir les mêmes finalités.

## Un cadre réglementaire singulier

En France, à ces deux modèles anglo-saxons classiques, s'est adjointe, assez récemment, une nouvelle catégorie avec la création du statut d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC). C'est un statut de droit privé, créé en 2014 par la loi Macron<sup>3</sup>, qui s'adresse potentiellement à tous les établissements consulaires, auxquels il confère une personnalité morale. Leur gouvernance implique la présence d'une CCI comme actionnaire majoritaire avec, au minimum, 51 % des parts du capital, aucune autre entité ne pouvant en dépasser les 33 %. Ce statut ouvre le capital à d'autres acteurs, grands investisseurs publics ou privés, tous représentés au sein du conseil d'administration, mais il interdit toute distribution de dividendes aux actionnaires, ce qui limite, sans la supprimer, la logique *for profit*.

Du mélange de ces deux logiques, lucrative et non lucrative, les avantages attendus à l'époque de la promulgation de la loi étaient le surcroît d'autonomie et de souplesse de fonctionnement propre aux sociétés anonymes. En outre, ce statut permettait également d'envisager une diversification des sources de financement, et ainsi d'espérer une augmentation des ressources des écoles et un renforcement des relations avec les entreprises. Parmi les 150 établissements consulaires dépendant des CCI<sup>4</sup>, environ 10 écoles de management ont déjà adopté ce statut, d'autres sont en attente ou n'ont pas, à ce jour, d'évolution prévue en ce sens.

Si l'on se place du point de vue des investisseurs, bien qu'il n'y ait pas de distribution de dividendes, leur investissement est malgré tout censé accroître sa propre valeur. Les parts de capital doivent donc être portées par des instruments financiers négociables et apporter ainsi une opportunité de plus-value en cas de revente de

---

3. Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

4. Incluant écoles de commerce, écoles d'ingénieur et écoles spécialisées – cette dernière catégorie représentant l'essentiel des établissements.

cette participation. Il semblerait donc que la logique du *for profit* puisse s'imposer de facto, malgré son inscription dans un contexte légal et réglementaire qui s'apparente au *non profit*.

Le rôle majoritaire des CCI dans la gouvernance est censé, de son côté, garantir la logique institutionnelle du *non profit*, mais la question est de savoir jusqu'à quand, avant que le statut d'EESC ne soit purement et simplement remplacé par un statut classique de société anonyme sous la pression de la logique lucrative. Comme pour toute organisation hybride, on pourrait en effet voir surgir une dynamique divergente entre les différentes parties prenantes, dont l'issue est incertaine, car elles sont sans réelle possibilité de prise de contrôle. Certains actionnaires, tels des fonds d'investissement, pourraient exiger une croissance rapide par le biais d'un accroissement massif de l'endettement et de l'effet de levier qui y est associé. Cette logique, comme on a pu le constater dans d'autres contextes, pourrait engendrer à terme des situations difficiles en cas de retournement de la conjoncture, la priorité qui s'imposerait alors à l'institution étant le remboursement de cette dette.

L'analyse des expériences américaines, et plus largement anglo-saxonnes, et des différents cadres réglementaires semble mettre en évidence l'incompatibilité entre modèle économique *for profit* et excellence académique. Le modèle lucratif est, par essence, guidé par une maximisation de la profitabilité à court terme, ce qui oriente nécessairement les objectifs d'une telle institution vers des formations fortement professionnalisantes, les enseignements de cette nature ayant un retour sur investissement rapide et mesurable. La focalisation sur le contrôle des coûts qui en résulte ne peut alors qu'être dommageable pour les objectifs d'excellence académique et de recherche qui s'inscrivent dans un temps plus long et dont la promesse de retour est plus aléatoire.

## Des statuts juridiques divers

À ce jour, la diversité de statuts juridiques des écoles de commerce en France est importante et résulte de l'histoire de chaque école. Ainsi, l'ESSEC, tout en étant liée à la chambre de commerce de Paris Île-de-France, reste une association et ne prévoit pas d'évolution de son statut. D'autres écoles, comme HEC ou ESCP Europe, sont dorénavant des EESC. Il existe aussi des écoles consulaires et des écoles privées à but lucratif. De son côté, la CCI de Paris porte un projet de holding destinée à accueillir des investisseurs publics, parapublics et privés, afin de créer une école dont la finalité est en train de se préciser. Les liens forts avec les CCI restent néanmoins majoritaires, quelle que soit la forme choisie, et laissent présager d'importants bouleversements dans ce contexte d'évolution législative.

Faut-il protéger cette diversité et la considérer comme une source de richesse? ou faut-il la gommer au profit du statut unique d'EESC? Il me semble important de proposer un modèle hybride de façon à laisser chaque école se positionner en fonction de finalités différentes. Dans cette hypothèse, une stratégie de différenciation verticale me semble avoir tout son sens avec un positionnement différent des écoles dans l'espace recherche et enseignement. L'expérience des États-Unis montre que les deux formes, *non profit* et *for profit*, sont nécessaires au niveau du marché en répondant à des besoins différents.

Du fait d'une moindre sélection et en dépit de frais de scolarité souvent plus élevés, les institutions *for profit* offrent la possibilité d'entrer dans l'enseignement supérieur à des jeunes moins performants que d'autres dans leurs études secondaires et qui, sans elles, ne pourraient accéder aux fonctions de cadre intermédiaire et de manager. En outre, elles ont l'avantage de proposer des formations souvent plus rapides.

Le secteur *non profit*, qu'il soit public ou privé, se donne une mission davantage d'éducation que de formation. On parlera de recherche de l'excellence académique, de développement des raisonnements complexes, de promotion de la pensée créative et critique, comme de la combinaison de l'expertise et de l'imagination. Cela passe évidemment par une sélection plus forte en vue de former les meilleurs dirigeants et leaders responsables du monde économique de demain. Cela ne peut pas être dissocié d'une politique puissante d'attribution de bourses et de développement de l'apprentissage, dimension extrêmement importante dans le cadre de notre modèle républicain et social.

Il ne s'agit donc pas d'opposer des logiques antagonistes, mais bien d'instaurer une véritable différenciation verticale. Les *business schools* à la française participent au rayonnement de la marque France à l'international,



mais la compétition dans l'enseignement supérieur, notamment celui du management, étant désormais mondiale, il est urgent pour elles de s'adapter. Si la question de l'entrée de bailleurs de fonds privés à leur capital est posée, celle de la répartition de l'aide publique sous d'autres formes ne doit pas être négligée pour autant, alors que l'on constate un désengagement de l'État et un transfert des financements vers des investisseurs privés.

Faut-il alors redéfinir le rôle du ministère de l'Enseignement supérieur? Faut-il mettre en place des incitations fiscales? Faut-il rapidement mener à terme les réformes ambitieuses de l'apprentissage et de la formation professionnelle, en concertation avec les écoles et non pas subies par elles? Il est urgent de se donner le temps de la réflexion sans laisser à la seule autorité budgétaire le soin de prendre les décisions à notre place. Il n'y a pas de modèle unique qui soit valable pour toutes les écoles, pas plus en France qu'ailleurs dans le monde. Il me semble important de pouvoir définir sereinement un modèle de *business school* à la française qui puisse appuyer la raison d'être de chaque école.

## Quelques principes pour la réflexion et l'action

Il est essentiel que les acteurs du secteur public maintiennent une implication importante dans la formation des leaders économiques de demain. Le débat actuel se focalise trop sur les aspects de financement et de gouvernance et oublie qu'un désengagement massif de l'État fragiliserait tout le système. Il serait très dommageable de remettre en cause le statut, tant national qu'international, que les écoles ont réussi à conquérir, tant au niveau de la légitimité académique que de la formation d'étudiants et de cadres. Cette implication de l'État ne doit pas se réduire aux seuls financements qu'il apporte, mais peut aussi passer par des régulations favorables, par des incitations fiscales (par exemple par le biais de l'ISF) ou par des aides publiques, tant au niveau national qu'europpéen.

Peut-on former de futurs leaders et donner du sens à leur engagement sans une formation généraliste puissante? peut-on avoir une formation généraliste puissante sans recherche avancée? et peut-on avoir une recherche avancée avec une organisation dominée par une logique *for profit*? Non, bien évidemment! Ce serait courir les risques déjà évoqués d'homogénéisation des offres, de désintérêt pour la recherche académique, de favoritisme pour les politiques quantitatives au détriment de la sélection et de l'excellence, ainsi que de perte de confiance des familles et des futurs employés. Face à tous ces risques, une logique pure de rentabilité serait incompatible avec l'objectif social visant à former de véritables leaders responsables.

Or, l'indépendance n'est pas gratuite et il est important que ces écoles puissent également afficher une gestion saine et équilibrée afin de pouvoir, par la suite, attirer les financements qui leur permettront de soutenir leur développement.

Pour permettre une gouvernance orientée vers l'excellence académique, l'État, garant de l'intérêt général, est un acteur de premier rang auquel s'adjoignent les acteurs publics à tous les échelons, collectivités locales ou CCI. Les alumni et leurs associations, ainsi que les fondations, sont également très attentifs à la valeur de leur diplôme. Bien que sans commune mesure avec la situation américaine, où l'on parle de fonds capitalisés à hauteur de milliards de dollars, notre contexte privilégie le *fundraising*, non pas pour alimenter de tels fonds capitalistiques, mais pour financer des projets spécifiques de développement et d'ouverture sociale. Il est alors important que les alumni soient parties prenantes de la gouvernance de leurs anciennes écoles et apportent leur concours à ces levées de fonds en sensibilisant les entreprises qui les emploient. De même, il serait intéressant d'envisager que les personnels des écoles puissent participer au capital!

Partons du constat que les écoles de commerce françaises sont des vecteurs de transmission du modèle économique national, tout comme elles sont des contributeurs de premier plan en matière de formation de responsables économiques de haut niveau. En raison de leur attractivité pour les étudiants internationaux, il est évident qu'elles contribuent significativement au développement et à la performance des entreprises nationales au-delà des frontières en leur fournissant les cadres dont elles ont besoin, en les accompagnant par leurs missions de conseil, mais aussi en diffusant à l'international les valeurs françaises. Il me semble donc important que l'État pérennise son rôle afin de préserver ce patrimoine.

## Quelques propositions concrètes

Le temps des subventions publiques pour le fonctionnement des écoles est désormais derrière nous, mais des actions concrètes peuvent contribuer à mettre en place un système permettant de soutenir cette excellence académique à la française avec un impact social fort. Au-delà du changement de paradigme, il est nécessaire que l'État fasse davantage confiance aux écoles de commerce en leur laissant plus d'autonomie et en prenant des mesures concrètes en ce sens, favoriser par des mesures fiscales la production des savoirs étant tout aussi important que de le faire pour la production matérielle.

Il serait également nécessaire de renforcer les systèmes de prêt aux étudiants, par exemple en proposant aux banques une couverture publique des fonds prêtés. Le coût de la formation étant de plus en plus à la charge des étudiants et de leurs familles, ce point devient crucial sauf à écarter nombre d'entre eux du système et à accentuer une fracture sociale. Il serait également utile d'envisager une exonération des intérêts de ces prêts, rendus déductibles de l'impôt sur leurs futurs revenus pour les primo-accédants à l'emploi. Une aide massive pour les étudiants en situation de handicap, intégrée à tous les programmes, serait également la bienvenue.

Enfin, il est nécessaire de poursuivre la politique d'aide aux investissements, notamment pour le développement des infrastructures, qui contribue significativement au développement des territoires.

L'indépendance des écoles se mérite par une gestion saine et équilibrée, par un rôle social affirmé et par une ambition forte d'excellence académique. Il faut ensuite que l'ensemble du système puisse soutenir cette ambition pour ainsi contribuer au rayonnement international de la France.

## Débat



**Un intervenant :** *Beaucoup d'écoles se plaignaient naguère de la tutelle pesante des CCI. Or, le statut d'EESC fait désormais de ces dernières des propriétaires qui vont pouvoir vendre des parts de capital, ventes dont le bénéfice leur reviendra. Ne risquent-elles pas alors de garder ces plus-values pour leur propre gestion, alors qu'elles ne financent déjà plus les écoles ?*

**Vincenzo Esposito Vinzi :** L'intérêt de ce statut est d'ouvrir des possibilités nouvelles de gestion et de financement, mais il oppose effectivement des logiques de gestion fort distinctes. La situation actuelle n'est très probablement que transitoire et mes propositions visent plutôt l'étape d'après. L'objectif est que l'État, sous ses différentes formes, ne se désengage pas du développement des écoles – même si son engagement ne passera plus par des subventions récurrentes – pour ne pas laisser comme seule voie de financement la transformation en sociétés anonymes classiques. Il appartient donc aux écoles et à leurs dirigeants d'assurer les équilibres de gestion internes, pour que les fonds cherchés à l'extérieur financent leur développement plutôt qu'ils ne comblent leurs déficits.

**Int. :** *N'est-il pas déjà trop tard pour cela ? Ce tropisme vers l'indépendance n'est-il pas incontournable, comme il l'a été dans le monde industriel, dès lors qu'une école doit être présente sur le marché international pour exister ?*

**V. E. V. :** La leçon à tirer est qu'il existe différents modèles et qu'un modèle unique ne peut s'appliquer à toutes les écoles. Il me paraît important de ne pas remplacer mécaniquement les anciennes tutelles par de nouveaux propriétaires et l'ancienne subvention des CCI par l'argent d'actionnaires venant tirer profit des écoles. Cela peut peut-être convenir à certaines, mais sûrement pas à celles qui visent un rôle social spécifique, une présence



à l'international et l'excellence académique, et qui doivent alors rester dans une logique à but non lucratif. Si ce n'était pas le cas, ceux d'entre nos meilleurs étudiants pouvant se le permettre partiraient ailleurs, à l'international. Plutôt qu'une uniformisation, il me paraît donc essentiel d'aller, davantage qu'aujourd'hui, vers une diversification verticale.

## Financer l'indépendance

**Int. :** *Qu'en est-il du fonds capitalistique que vous avez créé il y a quelques années? Quelles incitations, en particulier à destination des alumni, envisagez-vous pour le faire croître?*

**V. E. V. :** Dans mes propositions, les alumni sont des éléments clés dans la gouvernance des écoles. C'est là une grande différence entre l'Europe et les États-Unis, le montant des dons étant incomparablement plus élevé outre-Atlantique. Pour un Européen, l'éducation est a priori gratuite et le fait de soutenir son école par ses dons après l'avoir quittée ne va pas de soi.

Étant une association loi de 1901, tous les financements en provenance d'entreprises ou d'alumni pouvaient déjà, selon la loi sur le mécénat, être directement versés à l'école. Il y a huit ans, l'ESSEC a cependant décidé de créer une fondation avec plusieurs axes de développement, en particulier pour le financement de bourses pour les étudiants. Cela constitue une incitation forte aux dons, susceptible d'impliquer les anciens dans la vie de leurs successeurs au sein de l'école et de s'inscrire dans le rôle social qu'elle défend.

Notre fonds capitalisé, bien qu'incomparablement plus petit que celui des institutions américaines, s'inscrit dans l'idée que la gouvernance n'est pas gratuite. L'école doit clairement afficher que sa gestion est saine afin que les alumni n'aient pas l'impression que leur don ne sert qu'à combler un trou budgétaire. En revanche, si l'on parvient à proposer des projets qui fassent rêver, comme ceux d'un nouveau campus, du développement du numérique ou de la poursuite du développement à l'international, l'image de marque de l'école sera valorisée, ce qui rendra l'incitation au don auprès des alumni plus efficace. Ce fonds n'a cependant pas encore atteint sa vitesse de croisière.

**Int. :** *Le rapprochement avec les écoles d'ingénieurs est fondamental. Comment y contribuez-vous?*

**V. E. V. :** Nous avons déjà une alliance avec CentraleSupélec. Je suis convaincu que, dans la formation des leaders de demain, nous aurons de plus en plus besoin de proposer des formations hybrides, multidisciplinaires. Les étudiants qui sortiront de nos écoles devront être capables, encore plus que par le passé, d'interagir avec des acteurs différents sans être enfermés dans des silos. Quand on parle d'hybridation, de multidisciplinarité ou de multicom pétence, il est important d'accroître les liens entre le management et l'ingénierie, le droit, le design, la philosophie, etc. L'évolution vers des alliances encore plus structurées, tant en France qu'à l'international, me paraît donc extrêmement importante.

**Int. :** *Alors qu'à Stanford, par exemple, la business school est insérée dans une grande université, d'où l'on peut rejoindre à pied les écoles d'ingénieurs et de médecine, ce qui facilite le développement de projets transversaux, l'ESSEC est implantée à Cergy et CentraleSupélec est à Saclay, ce qui ne facilite guère la communication. Y a-t-il encore place pour un tel isolement chez nous?*

**V. E. V. :** Tout comme la taille, la proximité physique est une dimension certes importante, mais qui n'est pas absolument déterminante, en particulier pour la place des écoles françaises dans les classements internationaux. Par ailleurs, notre ancrage territorial, tant à Cergy qu'à Singapour et au Maroc où nous avons des campus, est important compte-tenu du rôle social que nous avons à jouer.

L'ordonnance du 19 décembre 2018 fait clairement la distinction entre regroupements et rapprochements, ce qui me semble pertinent. Il est tout à fait possible de partager efficacement un projet académique sans pour autant fusionner, à la condition que les partenaires de domaines différents se situent néanmoins dans une même catégorie, sauf à risquer de discréditer la marque initiale. Ainsi, depuis 2017, l'ESSEC est membre d'un projet international, I-SITE, orienté vers la recherche. Des invitations communes de professeurs étrangers ou des financements de chaires de recherche sont réalisés dans le cadre de ce projet. Ce dernier vient en complément

de relations déjà existantes puisque, par exemple, l'ESSEC délivre un doctorat en *Business Administration* en partenariat avec l'école doctorale de l'université de Cergy-Pontoise.

## L'excellence en question

**Int. :** *Vous nous avez décrit un système culturel, sociologique et historique infiniment complexe, et pour le caractériser, vous avez beaucoup employé l'expression "excellence académique". Mais, dans les faits, qu'est-ce que cela recouvre ?*

**V. E. V. :** L'excellence académique ne relève pas de l'autodéclaratif. C'est un combat quotidien qui concerne la partie opérationnelle, les services aux étudiants et aux entreprises, tout autant que la partie académique, les enseignements et la recherche. L'excellence d'une école est reconnue par ses pairs. Elle dépend donc des classements internationaux, mais elle ne se limite pas à cela. Elle se fonde aussi sur les raisons pour lesquelles les étudiants la choisissent plutôt qu'une autre, sur l'appréciation des entreprises quant à la façon dont ses étudiants sont formés, sur la qualité de l'enseignement de tel ou tel de ses professeurs, sur le savoir-être de ses étudiants, qui les distingue de ceux venus d'ailleurs, sur leur agilité et leur capacité à s'adapter à des environnements complexes, etc.

**Int. :** *Néanmoins, dans les faits, cela aboutit souvent à n'accorder aucune attention aux qualités pédagogiques des professeurs, difficiles à mesurer, en survalorisant leurs hypothétiques qualités de chercheur par le seul biais de leurs publications dans des revues qui n'ont souvent qu'un rapport lointain avec la vie réelle des affaires.*

**V. E. V. :** Il serait malheureux de définir l'excellence académique par le seul nombre de publications. Soucieux d'échapper à ce travers, nous voyons heureusement à l'ESSEC une corrélation forte et significative entre la qualité académique des productions des professeurs en matière de recherche et l'appréciation de ces mêmes professeurs par leurs étudiants. Cela dépend aussi de leur mode d'évaluation. Tous les trois ans, la commission d'évaluation académique les évalue selon plusieurs dimensions, celle de la recherche, celle de l'enseignement, mais aussi celle de leur impact social à l'extérieur et de leur implication au sein de l'institution. Le poids respectif de ces dimensions évolue évidemment au fil de leur carrière, mais le fait de mettre en exergue les liens avec les entreprises et leur accompagnement évite de n'avoir que des chercheurs enfermés dans leur tour d'ivoire.

Nous nous efforçons également d'évaluer l'impact de leurs travaux tant par le biais des citations par leurs collègues que par la manière dont les entreprises en intègrent les conclusions dans leurs pratiques.

**Int. :** *Un professeur de l'ESSEC, directeur de la Revue française de gestion (RFG), a quitté ce poste, en dépit de la proximité historique de cette revue avec l'école, au motif qu'étant éditée en français, une telle implication n'était plus stratégique. Pierre-Michel Menger, qui a beaucoup étudié ce sujet, montre que, quels que soient les critères retenus, les classements restent intangibles, les quatre ou cinq premiers étant inamovibles.*

*Quand tout le monde se revendique du mythe de l'excellence, et ce pour aboutir, in fine, au même résultat, que veut encore dire ce concept ? Rester à la même place dans les classements coûte de plus en plus, pour les mêmes raisons qui ont fait que l'ESSEC a abandonné la RFG : il faut publier en anglais, dans les meilleures revues internationales, donc anglo-saxonnes, que personne ne lit au demeurant, en dehors du cercle académique ! Il en va de même de l'international, le plus souvent mythe de façade se réduisant à un campus dit international accueillant des étudiants étrangers qu'il est fort coûteux d'aller chercher et d'accueillir. Le mythe du financement par la formation continue ne vaut guère mieux. Il est illusoire de penser que l'excellence en recherche alimentera le recrutement de cadres et donc pourra se nourrir des ressources qui en découleraient : la formation continue est un centre de coûts, car il faut développer des moyens et des enseignements spécifiques, les dispenser le soir ou les weekends, etc.*

*Ne serait-il pas enfin temps de sortir de ce paradigme de l'excellence, dans lequel les agences d'accréditation anglo-saxonnes jouent un rôle majeur, qui dilue le modèle des classes préparatoires pour augmenter les effectifs afin de résoudre une équation budgétaire insoluble et, ce faisant, prend le risque de casser ce qui faisait notre singularité ? Nous devons nous ressaisir, car il existe aussi des espaces dans la francophonie où notre langue joue un rôle majeur, dont nous ne tirons cependant pas parti du fait de la prégnance de ces mythes. Un changement de paradigme radical ne s'impose-t-il donc pas à nous désormais ?*

**V. E. V.** : L'ambition de l'ESSEC est d'avoir un impact global en respectant ses racines françaises, en conjuguant excellence et singularité. Nous nous trouvons à un moment où il est encore temps d'évoluer sans que quiconque nous impose un changement de paradigme que nous n'aurions pas choisi. Il est évident qu'une rupture de ce paradigme va survenir tôt ou tard. En attendant, nous avons déjà engagé, il y a de nombreuses années, à la différence d'autres *business schools*, une première rupture avec la mise en place du programme post-bac en quatre ans. Il est très visible sur le marché international, où il est la norme, et il accueille, pour tout le cycle, 2 000 étudiants qui ne sont pas issus des classes préparatoires tout en étant sélectionnés sur concours.

Nous essayons par ailleurs d'associer dimension internationale et formation continue, ce qui ne relève certes pas d'un modèle classique, et ce, afin d'avoir accès à des marchés qui nous sont inaccessibles aujourd'hui. Il faut aussi ajouter que, dans cette perspective, nous intégrons largement l'impact des technologies numériques dans nos formations en proposant, au travers d'un véritable campus numérique augmenté, une expérience de même qualité académique et humaine, quoique de nature différente, que celle vécue en présentiel afin de construire l'ESSEC *ATAWAD* : *Any Time, Any Where, Any Device* (à toute heure, de partout dans le monde et sur tous les appareils).

■ Présentation de l'orateur ■

**Vincenzo Esposito Vinzi** : directeur général du groupe ESSEC depuis décembre 2017. Il est enseignant-chercheur en statistique à l'ESSEC au sein du département systèmes d'information, sciences de la décision et statistique depuis 2007. Ses domaines de recherche portent sur l'analyse multivariée, l'analyse exploratoire des données, la modélisation statistique à but prédictif, les réseaux de causalité, les structures de données complexes avec relations de dépendance, le big data et le *business analytics*. Il a été président de l'*International Society for Business and Industrial Statistics* (ISBIS) de 2013 à 2015.

---

Diffusion juillet 2019

---