

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**"Les Invités"**

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

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
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  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Lafarge  
La Poste  
Ministère de l'Industrie, direction  
générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2005)

**LA MONDIALISATION  
MENACE OU OPPORTUNITÉ  
POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS ?**

par

**Christian VULLIEZ**

Conseiller du président et du directeur général  
de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

**Élie COHEN**

Ancien président de l'université Paris IX Dauphine  
Président du Conseil national pour le développement  
de la mobilité internationale des étudiants

**Hugues du ROURET**

Ancien PDG de Shell France  
Administrateur indépendant de sociétés françaises et américaine

Séance du 15 novembre 2004

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

La France est le quatrième pays d'attraction des étudiants étrangers après les États-Unis, l'Angleterre et l'Australie, mais la mauvaise lisibilité du système français des grandes écoles et des universités est souvent critiquée, ainsi que les difficultés d'accès aux cycles les plus prestigieux pour les étudiants issus de filières étrangères, et plus largement les mauvaises conditions d'accueil des étudiants en France. Outre les améliorations, déjà largement engagées, à apporter au système en général, deux attitudes s'affrontent sur le fond : faut-il rapprocher notre enseignement des standards internationaux, c'est-à-dire américains, au risque de renier nos traditions d'excellence ? ou conserver ce que nous avons de meilleur à proposer tout en cherchant à mieux nous ouvrir à l'étranger ?

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Christian VULLIEZ

La mondialisation de l'économie entraîne, *nolens volens*, une mondialisation des enjeux éducatifs : on considère qu'il y aujourd'hui plus de trois millions d'étudiants, dans le monde, effectuant une mobilité en dehors de leur pays d'origine. En termes économiques, certains estiment ce marché à trente ou quarante milliards de dollars, avec une croissance à deux chiffres de l'ordre de 12 % à 15 % par an.

### Un enjeu stratégique

L'attractivité éducative d'un pays est un peu du même ordre que son attractivité économique : le marché de la formation comprend une demande, une offre et une concurrence. Dans certains pays, l'offre de formation est supérieure à la demande, par exemple en France, pour certaines filières scientifiques très spécialisées où le nombre d'enseignants sera bientôt supérieur au nombre d'étudiants. Dans d'autres pays, l'offre est inférieure à la demande, en particulier dans les pays en émergence. Ces derniers ont deux solutions : soit envoyer leurs étudiants à l'étranger, ce qui consiste à sous-traiter le problème, comme dans l'industrie ; soit faire appel aux savoir-faire éducatifs étrangers pour créer des structures de formation, ce qui est une forme de délocalisation éducative comme on en observe dans le domaine industriel également.

Ce que certains appellent un peu pompeusement "la bataille de l'intelligence" est devenu un enjeu stratégique : tout étudiant d'un pays A formé dans un pays B est un bien meilleur vendeur de la langue, du savoir-faire, des techniques, ou encore de la culture du pays B dans son pays d'origine, que n'importe quel ressortissant du pays B qu'on enverrait dans le pays A.

Indépendamment du melting-pot très enrichissant que crée l'accueil de ces étudiants étrangers, l'impact sur l'enseignement lui-même est incontestable : on n'enseigne pas de la même façon selon qu'on a devant soi un public national ou international.

Un certain nombre d'États ont compris ces enjeux bien avant nous et ont mis en place une politique très ambitieuse à cet égard.

### Le déclin français

Historiquement, la France a été plutôt bien placée pendant de nombreuses années : entre les deux guerres mondiales, de nombreux étudiants d'Europe centrale et orientale se sont formés chez nous en médecine, en droit, ou encore en mathématiques. Cette position a fortement évolué après la deuxième guerre mondiale, en particulier du fait de la domination de la langue anglaise. L'Union soviétique, qui accueillait énormément d'étudiants, notamment des pays en développement, a également vu son prestige fortement diminuer et à l'heure actuelle la Russie doit être au huitième ou dixième rang mondial.

En France, le flux d'entrée était de cent quatre-vingt mille étudiants étrangers en 1996 ; il est tombé à cent quarante mille en 2000, pour remonter à deux cent quarante mille en 2004.

D'autres pays connaissent une très forte progression, comme l'Australie qui, avec à peine trente millions d'habitants, vient de nous devancer pour le nombre d'étudiants étrangers accueillis. Le ministre de l'Éducation australien m'expliquait cette situation de la façon suivante : « *Dans notre système, nous avons 50 % d'étudiants étrangers, essentiellement du Sud-Est asiatique. En les formant, nous contribuons à notre rayonnement et à la prospérité de nos entreprises et de notre économie. Par ailleurs, en tant qu'étrangers, ils paient leur formation deux fois plus cher que les étudiants australiens, et ainsi ils contribuent à financer notre système d'enseignement supérieur.* »

Il serait bien sûr inimaginable de tenir ce type de discours en France. Mais nous sommes en concurrence avec des pays qui ont cette logique-là, et manifestement ils obtiennent de meilleurs résultats que les nôtres.

## **Redevenir compétitifs**

Si nous restons figés dans nos traditions éducatives, il est clair que cette concurrence des systèmes éducatifs peut constituer une menace ; en revanche, si cette pression nous incite à faire évoluer notre système de formation, cela deviendra une opportunité.

Pour cela, il nous faut tout d'abord un référentiel lisible, et ce dans tous les domaines : écoles d'ingénieurs, de management, universités de droit, de médecine, de sciences, etc. Notre système qui fonctionne en 2-4-6, c'est-à-dire avec des premiers, deuxièmes et troisièmes cycles de deux ans chacun, n'est pas compréhensible pour le reste du monde : la plupart des pays se sont alignés sur le système de formation LMD (licence, master, doctorat), lequel fonctionne en 3-5-8. Pour prendre une image venue de l'informatique, comment peut-on espérer vendre un produit qui n'est pas compatible ? Heureusement ce passage au 3-5-8 est en train de se réaliser dans notre pays.

Il faut ensuite raisonner en termes d'avantages comparatifs au lieu de se satisfaire de nos convictions d'avoir les meilleurs professeurs et les meilleures grandes écoles du monde. Mettons-nous à la place d'un jeune sur le point de choisir le pays dans lequel il va faire ses études : pourquoi choisira-t-il la France plutôt que d'autres pays ? Nous vivons encore sur une logique de diplôme national, alors qu'elle n'a aucun sens sur le plan international. Il vaudrait beaucoup mieux aller dans le sens de l'autonomie de certaines universités ou grandes écoles : dans le monde anglo-saxon, on voit bien que ce qui est important, c'est l'université où l'on a étudié, et non le pays. Quand on sort d'Oxford, à la limite, peu importe ce qu'on y a appris ; en France, au lieu d'aider les meilleures institutions à émerger, on recherche trop le dénominateur commun.

Nous devrions également revoir nos procédures de sélection. Nos concours à la française sont incompréhensibles pour les Anglo-Saxons, et en particulier l'idée que lorsque vous sortez de l'ENA (École nationale d'administration), par exemple, votre carrière est pratiquement tracée. Nous devrions privilégier les systèmes d'accréditation internationale qui consistent à évaluer les institutions en fonction de leur potentiel de recherche, de la qualité des professeurs ou des étudiants recrutés, des débouchés, du rôle que jouent les anciens élèves, etc.

Nous avons aussi un problème de langue, dont nous ne devrions plus faire un préalable : si nous ne voulons faire venir en France que des étudiants parlant français, nous passerons à côté de 90 % du marché. Pourquoi ne pas suivre l'exemple de l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) de Fontainebleau ? Les cours sont donnés en anglais, mais les étudiants apprennent malgré tout le français, ne serait-ce que pour la vie courante. Aujourd'hui il vaut tout de même mieux parler en anglais que se taire.

L'attractivité de notre pays passe aussi par la représentation et l'image qu'assurent les grandes entreprises industrielles françaises à l'étranger. À tort ou à raison, les domaines dans lesquels nous avons des leaders mondiaux, comme l'eau, l'hôtellerie, l'agroalimentaire, ou encore les transports, depuis l'automobile jusqu'à l'aérospatiale, apparaissent comme des secteurs dans lesquels les Français doivent avoir un bon système de formation.

## **L'accueil des étudiants**

Une de nos faiblesses est l'accueil que nous réservons aux étudiants étrangers. On oublie trop souvent que pour les étudiants, 50 % de la réussite de leur séjour à l'étranger tiennent à ce qui se passe en dehors de leurs études : ils ont besoin de se loger, de s'alimenter, de se divertir, de pratiquer des sports, de faire des rencontres, etc. Le DAAD allemand et le British Council ont mis en place des guichets uniques, et une fois que les étudiants ont passé les épreuves de sélection, ils savent pratiquement quel sera le numéro de leur chambre dans la résidence qu'on leur a proposée, à quelle bourse ils auront droit, qui sera leur tuteur, etc. En France, les étudiants qui arrivent à Roissy doivent s'adresser à différents guichets pour demander au CROUS (Centre national des œuvres universitaires et scolaires) une chambre que généralement ils n'obtiendront pas, s'inscrire à la sécurité sociale, acheter leurs tickets de restau-U, etc. Même si de grands progrès ont été accomplis, cela reste un vrai parcours du combattant.

## EXPOSÉ d'Élie COHEN

Je me trouve dans une situation paradoxale, car je partage la plupart des conclusions opératoires proposées par Christian Vulliez, tout en divergeant fortement en ce qui concerne la perception de l'ensemble de la situation mais aussi certaines analyses de détail.

### **La mondialisation : des effets discrets**

Je voudrais tout d'abord m'inscrire en faux par rapport à cette notion de mondialisation du système éducatif en général, et de l'enseignement supérieur en particulier. La triade Amérique du Nord, Europe et Japon doit compter environ trente millions d'étudiants, et les estimations portant sur les étudiants en mobilité donnent un chiffre compris entre 1,5 et 1,8 millions d'étudiants, mais j'ai l'impression à cet égard de vivre un film au ralenti : on parle sans cesse de l'explosion des flux d'étudiants en mobilité, alors que d'année en année ce chiffre reste le même.

Je suis d'autant plus dubitatif que ces décomptes eux-mêmes sont sujets à caution : même en France, alors que nous avons une tradition statistique éprouvée et un puissant système de centralisation des données, nous ne savions pas, il y a deux ans encore, faire la distinction entre les étudiants étrangers en mobilité et les étudiants étrangers résidant en France et poursuivant leurs études supérieures. Le chiffre de deux cent quarante mille étudiants qui a été cité porte sur le nombre total de ressortissants étrangers inscrits dans les formations post-bac et non sur les étudiants en mobilité, lesquels ne seraient pas plus de cent quatre-vingt-cinq ou deux cent mille. À la suite de demandes réitérées de nombreux observateurs, des statistiques plus fines sont en train d'être mises en place, bien que ce soit délicat compte tenu notamment des règles de la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés).

La même question se pose partout, et la qualité des données sur lesquelles s'appuient les rodomontades de certains pays réputés pour leurs performances éducatives est loin d'être irréprochable. Il faut donc résister à la tentation de considérer comme un fait avéré l'explosion des flux et des effectifs d'étudiants en mobilité.

Il faut également nuancer l'idée que les systèmes éducatifs dans leur ensemble seraient mis en compétition. Il est clair, par exemple, qu'il n'y a guère de mobilité dans l'éducation préscolaire et scolaire, et même dans les collèges, si l'on met à part les riches héritiers que leurs parents envoient à l'école en Suisse à cause de la salubrité du climat. Même dans le supérieur, des pans entiers de l'enseignement restent en dehors du champ de la mobilité. On n'a donc pas affaire à une mondialisation globale des systèmes éducatifs, mais à la mondialisation de certains segments de l'offre éducative, et notamment dans l'enseignement supérieur. L'un de ces segments est clairement le domaine du management ; les sciences de l'ingénieur en constituent probablement un autre.

### **Quatre niveaux de mobilité**

Je distingue quatre niveaux de mobilité.

#### *L'Auberge espagnole*

Le premier est la mobilité des étudiants qui, dans le courant de leur formation, vont passer un semestre ou une année à l'étranger. Ce type de mobilité connaît une croissance importante dans les pays développés, même s'il est bon de rappeler qu'à l'heure actuelle il y a eu plus de spectateurs du film *L'Auberge espagnole* que d'étudiants ayant bénéficié du dispositif Erasmus depuis sa création en 1987. Celui-ci a atteint son millionième étudiant il y a trois ans seulement. La France est d'ailleurs plutôt bien placée à cet égard, puisque nous en sommes à dix-huit mille étudiants étrangers reçus et dix-huit mille étudiants envoyés dans les autres pays participant au programme.

C'est une meilleure performance que la Grande-Bretagne, qui reçoit davantage d'étudiants, mais en envoie beaucoup moins.

On est évidemment très loin d'un phénomène de masse, mais ce premier type de mobilité a cependant des effets qualitatifs remarquables – ne serait-ce que le temps passé par les enseignants à négocier avec leurs partenaires étrangers en comparant leurs maquettes de formation et en définissant les conditions dans lesquelles seront sélectionnés les étudiants participant aux échanges et les équivalences à accorder...

#### *La dernière couche de formation*

Le deuxième type de mobilité concerne la fin de cursus, ou encore ce que j'appelle "la dernière couche de formation". Sur ce point, la mobilité n'est pas non plus massive, mais elle est très significative dans certains domaines, par exemple pour les études en management. Après leur premier et deuxième cycle dans leur pays d'origine, les étudiants cherchent à terminer leurs études en obtenant le diplôme le plus prestigieux possible, car ils savent que c'est ce diplôme qui conditionnera leur future carrière. Les effectifs concernés ne peuvent qu'être estimés, puisque par définition il n'existe pas de centralisation statistique, mais on les évalue à environ quarante mille étudiants poursuivant ce type de cursus à une date donnée.

C'est surtout là que réside l'enjeu majeur de compétitivité de notre système éducatif. En effet, les formations de base, c'est-à-dire les premiers et deuxièmes cycles, qui apportent le socle de compétences générales, théoriques ou appliquées, sur lequel pourront venir s'appuyer les compétences plus fines, ont à la fois un coût extrêmement élevé et des possibilités de différenciation très limitées : en termes de conquête de parts de marché, c'est naturellement sur la dernière couche de formation que porte la concurrence. Le danger qui nous menace, c'est de devenir les champions du monde de la propédeutique, c'est-à-dire d'être d'excellents préparateurs, au niveau bac+3 ou bac+4, d'étudiants qui acquerront chez nous une excellente formation scientifique, un niveau mathématiquement remarquable, un savoir-faire méthodologique largement reconnu, mais qui iront chercher leur qualification finale dans des pays jugés plus compétitifs.

#### *L'entrée dans la vie professionnelle*

Le troisième niveau de mobilité concerne l'entrée dans la vie professionnelle. L'internationalisation des filières de recrutement dans les grands groupes est désormais une réalité avec laquelle le système éducatif français doit compter, et ce n'est pas sans inquiétude que nous voyons non seulement les entreprises mondialisées, mais même les entreprises réalisant une grande partie de leur activité sur le territoire national adopter cette politique de recrutement international.

#### *La double pompe aspirante des enseignants-chercheurs*

Le dernier type de mobilité concerne la carrière des chercheurs et des enseignants-chercheurs, domaine dans lequel on peut observer un double système de *brain drain* : d'une part, nous sommes en train d'alimenter généreusement les vannes de recrutement d'un certain nombre de pays, et d'autre part, nous constituons nous-mêmes de puissantes pompes aspirantes pour les systèmes académiques d'autres pays. Le renouvellement prévisible de 50 % de nos quatre-vingt mille enseignants-chercheurs dans les huit ou dix prochaines années va certainement déstabiliser l'ensemble de l'encadrement scientifique des universités du continent africain, Maghreb inclus.

### **Les solutions**

Face à ces enjeux, j'ai proposé sept plans d'action qui portent tous sur l'aspect qualitatif de notre offre éducative. Du point de vue quantitatif, en effet, nous n'avons plus guère à craindre la régression des flux qui semblait nous menacer il y a quelques années.

Le premier concerne le pilotage du système et notamment un aspect qui n'est jamais très populaire et qui est pourtant décisif : l'outil d'information statistique.

Le deuxième consiste à améliorer ce que Christian Vulliez appelle la lisibilité et donc la standardisation de notre offre de formation, avec notamment le dispositif LMD.

Troisièmement, nous devons encore aménager nos procédures administratives et nos dispositifs institutionnels, mais il faut rendre sur ce point justice aux autorités françaises, car des progrès remarquables ont été réalisés. En particulier, la politique d'attribution des visas d'étudiants et des visas de chercheurs est d'une grande qualité et témoigne d'une grande ouverture, en ce qu'elle distingue la mobilité des étudiants et des chercheurs de la problématique générale des migrations, pour la soumettre à un traitement spécifique. Il faut d'ailleurs souligner que la nouvelle directive sur la mobilité des chercheurs en Europe s'est largement inspirée des pratiques françaises.

Le quatrième point concerne les structures d'appui et ce qu'on appelle, dans le jargon des spécialistes de la mobilité, la question des opérateurs. Deux conceptions s'opposent : certains sont partisans d'un grand opérateur unique, d'autres du maintien de plusieurs petits opérateurs. La question posée est celle de la cohérence de la chaîne de l'accueil, qui comporte de très nombreuses opérations, depuis le travail d'information et de promotion sur notre système à l'étranger, jusqu'à l'accompagnement des étudiants à la fin de leur cursus en France. À l'heure actuelle, il existe à la fois des redondances et des lacunes parmi les différents maillons de cette chaîne.

Le thème suivant concerne l'intervention des collectivités territoriales. En matière de mobilité des étudiants, la décentralisation a produit des effets remarquables : les collectivités locales ont pris des initiatives qui allaient bien au-delà de leurs compétences juridiques. Leur aptitude à mettre autour de la table tous les acteurs pertinents d'un territoire est un facteur de dynamisme et de cohérence extrêmement positif, qui doit être encouragé.

Nous suggérons également qu'on revoie le système des bourses, dont le volume est resté constant depuis plusieurs années en raison de la conjoncture : entre onze mille et vingt mille bourses attribuées, selon qu'on prend en compte les bourses d'études ou les bourses de stage. Il est clair que cet effort, qui est important, est loin de couvrir les besoins. Il faut cependant souligner que la contribution principale consentie par la collectivité nationale en faveur de l'accueil des étudiants étrangers est ailleurs : il s'agit de la gratuité de la scolarité et de l'accompagnement social des étudiants, subvention qu'on peut évaluer à deux milliards d'euros par an. Malheureusement, cette subvention est invisible, puisqu'elle se fond dans les vastes canaux du financement du système éducatif, et de ce fait, elle n'est pas mobilisable au service de politiques volontaristes.

Le septième et dernier point concerne le logement étudiant, dont la situation est catastrophique : la région Île-de-France, pour ne prendre que cet exemple, compte quatre cent cinquante à cinq cent mille étudiants post-bac, et n'offre que vingt mille places en cité universitaire...

## EXPOSÉ de Hugues du ROURET

Les grandes entreprises internationales se sont toujours préoccupées de recruter des cadres pouvant avoir un profil international à certains moments de leur carrière : la globalisation n'a pas réellement modifié leur politique à cet égard. En revanche, elle a modifié les procédures de recrutement, du moins si l'on prend l'exemple de Royal Dutch Shell.

### Mondialisation et recrutement des cadres

Royal Dutch Shell était considéré à la fin des années 1990 comme le groupe qui, avec IBM, avait le plus grand nombre d'expatriés à gérer – quatre mille cinq cents sur cent vingt mille employés au total. Entre 1950 et 1995, son système de gouvernance se caractérisait par une très grande décentralisation. Dans chaque pays, les responsables des relations humaines connaissaient parfaitement le système éducatif et savaient dans quelles institutions recruter. En France, par exemple, nous avions des contacts avec toutes les universités et grandes écoles ; nous recrutions nos cadres dans une proportion qui était d'environ 50 % d'ingénieurs, 25 % de financiers et de relations humaines, et 25 % de marketeurs et de commerçants, puis nous gérons leur carrière.

Avec la mondialisation, ce système très décentralisé a été progressivement remplacé par une organisation par ligne de produit. Auparavant, sur cent vingt à cent trente mille employés, il y avait sept cents *senior executives*, c'est-à-dire des cadres de direction générale, dont deux cent cinquante étaient appelés *unclassified* et avaient accès aux stock-options du groupe. Aujourd'hui, le groupe comprend un peu moins de cent mille salariés, les *senior executives* ne sont plus que deux cent cinquante, et les *unclassified* à peine une trentaine.

Le recrutement a lui aussi été modifié. Il est désormais centralisé sur Londres, pour les carrières de finance, de relations humaines, de marketing, de commercialisation, de transports et de pétrochimie, et sur La Haye pour les filières d'exploration et de production. Le recrutement se déroule en deux étapes : on demande aux responsables de chaque pays de présélectionner un certain quota de candidats venant des différentes filières, puis après un premier tri, le recrutement final se fait à Londres et à La Haye.

### Brillants mais recalés

Lorsque j'étais président de Shell France, j'ai été chargé du prérecrutement, et j'ai ainsi sélectionné des jeunes gens et jeunes femmes qui venaient de l'X, de Centrale, de nos grandes écoles de gestion, de l'École Normale, etc., et se trouvaient en compétition avec des Américains, des Allemands, des Hollandais, des Britanniques, au stade du recrutement terminal.

Je dois dire que j'ai souvent été déçu du résultat. Les candidats français étaient incontestablement mieux formés que la moyenne des autres candidats, mais pour pouvoir prétendre, dans la suite de leur carrière, aux postes de cadres dirigeants au niveau du groupe, il leur manquait toute une dimension de savoir-être, de comportement, de *behaviour*, pour reprendre le terme anglais. Quand j'en discutais avec les membres de la cellule de recrutement, dont beaucoup étaient extérieurs à Royal Dutch Shell, ils me disaient « *On voit que ce sont des bêtes à concours et qu'ils savent énormément de choses, mais dans cinq ans, avec l'évolution des techniques et l'évolution du contexte, ce qu'ils savent sera obsolète ; et en revanche il leur manque beaucoup du côté du comportement et du côté de l'esprit entrepreneurial.* » Moi-même, quand je procédais au recrutement au niveau de Shell Europe, je constatais la différence.

### Internationaliser les formations

Ces grands groupes, non français, sont tellement centralisés que lorsque vous atteignez le niveau de dirigeant du groupe, vous quittez votre pays pour ne plus y revenir. Si nous voulons que nos jeunes diplômés puissent intégrer ces états-majors internationaux, il faut absolument renforcer la dimension *behaviour* de la formation que nous leur donnons, à la fois sur le plan de la culture

internationale et sur le plan de l'attitude entrepreneuriale. Sans cela, nos étudiants deviendront d'excellents professionnels, mais ils ne dépasseront pas un certain seuil de responsabilité. Shell, par exemple, a l'habitude de recruter des géologues venant des écoles des Mines françaises, dont la compétence est réputée ; mais ils restent géologues pendant toute leur carrière dans le groupe.

Pour développer cette aptitude comportementale, rien ne vaut la mobilité. Comparez un polytechnicien qui a travaillé pour un grand corps de l'État et a démissionné au bout de cinq ans avec un polytechnicien qui n'a pas fait de grand corps, mais qui a travaillé pendant quelques années dans une grande entreprise puis qui a reçu un complément de formation au MIT : vous avez deux profils complètement différents. Le second a probablement acquis de quoi devenir un grand dirigeant. Pour favoriser cet état d'esprit, il faudrait faire entrer dans les promotions de polytechniciens des étudiants venant d'écoles d'ingénieurs étrangères et bien entendu triés sur le volet, qui apporteraient le brassage et la culture internationale qui manquent.

Dans le cadre de mes fonctions à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP), j'ai piloté un groupe de travail pour réfléchir à l'évolution de l'enseignement de gestion, et nous nous sommes ensuite rapprochés du directeur de l'enseignement, pour lui proposer une évolution des grandes écoles de gestion de la CCIP. La décision a été prise de fusionner HEC avec l'ISA et le CPA et de fusionner l'ESCP et l'EAP.

Aujourd'hui, l'ESCP-EAP, qui est la seule école de gestion transeuropéenne, compte 54 % d'étudiants non français, de quarante-deux nationalités différentes. En revanche, le budget total d'HEC, de l'ESSEC, et de l'ESCP-EAP, c'est-à-dire de nos trois grandes écoles de gestion, n'est que de cent soixante millions d'euros, alors que celui de la seule école d'Harvard est de trois cents millions de dollars. Le développement qualitatif de notre enseignement passera nécessairement par un investissement plus important.

## DÉBAT

### Une question de goût ?

**Un intervenant :** *En vous écoutant, on a du mal à comprendre comment deux cent mille étudiants étrangers s'obstinent à venir en France, malgré les concours, malgré le fait qu'il faut parler français... Il est possible que les Anglo-Saxons accordent davantage d'importance au comportement, et les Français à l'excellence de la formation, mais c'est une question de culture nationale : faut-il renoncer à notre définition de l'élite pour nous aligner sur la leur ?*

**Élie Cohen :** Le problème est que le modèle que nous avons connu est actuellement fortement ébranlé. On peut s'interroger sur l'avenir des filières canoniques de formation française dans une économie qui, dans quelques années, ne sera sans doute plus régie par le capitalisme d'État : les systèmes de réservation d'une partie des postes de direction aux étudiants issus de certains corps vont probablement disparaître, si l'on en croit les vagues de recrutement qu'on observe dans les sociétés privatisées qui étaient encore récemment les fleurons du capitalisme d'État.

**Christian Vulliez :** Il est certain que l'évolution du mode de recrutement des grandes entreprises constitue probablement le ressort le plus puissant pour la transformation des systèmes de formation ; sans cette mise en compétition par rapport à des référentiels différents des nôtres, nous continuerions d'avoir le plus grand mal à réformer notre système éducatif.

### Renoncer à l'excellence française ?

**Int. :** *Il n'y a guère de comparaison entre la formation qu'on donnait à l'École polytechnique il y a trente ans, et celle qui est donnée aujourd'hui.*



**É. C. :** Il est vrai que la formation donnée dans les grandes écoles a beaucoup changé, et qu'il existe aujourd'hui une multiplicité de parcours pour les étudiants. La mobilité n'est pas massive, mais dans certaines filières elle est systématique, et de ce fait les étudiants se familiarisent à des contextes à la fois multilinguistiques et multiculturels, ainsi qu'à des protocoles d'apprentissage et de travail personnel très variés. Par ailleurs, les stages ont pris une importance vraiment considérable. Sur les deux cents candidats que j'auditionne pour le DESS (diplôme d'études supérieures spécialisées) dont j'ai la responsabilité, une bonne trentaine, cette année, ont déjà effectué plus de vingt-quatre mois de stage, avec une véritable mise en situation professionnelle.

**Int. :** *Nous ne devons pas sous-estimer les points forts de notre système de formation, qui sont évidents : les stages, qui sont une spécialité française ; le caractère professionnalisant de nos cursus, qui permet de déboucher très tôt dans le monde du travail ; le fait de commencer par procurer des bases théoriques solides aux étudiants, qui est également une spécificité très recherchée.*

**Int. :** *Notre système peut-il se rapprocher des standards internationaux sans risquer de renier ses traditions d'excellence ?*

**C. V. :** Les systèmes d'éducation ne sont jamais neutres : ils sont le produit d'une histoire, d'une sociologie et d'une culture. On le voit bien dans les tentatives d'harmonisation européennes : le traité de Rome ne dit pas un mot sur l'éducation, et le traité de Maastricht, qui comporte deux cents articles, n'en consacre que deux à ce thème, dont un à la formation permanente. Ce silence des instances européennes n'est pas un hasard : il signifie que, dans ce domaine, chaque pays entend maintenir et promouvoir ses propres systèmes de valeurs. De toute façon, on n'a guère à gagner à se couper de ses racines pour essayer de développer les valeurs supposées meilleures dans d'autres pays, car le risque est alors d'être toujours le *second best*. Nous devons rester ce que nous sommes, mais en tâchant de rendre notre système à la fois lisible et compatible, sans quoi on a peu de chances d'attirer des étudiants venus d'ailleurs.

### **Devenir compatible**

**Int. :** *Pour assurer cette compatibilité, il faudrait renoncer à nos classes préparatoires, à nos concours, et rendre obligatoires les cours en anglais. Mais que resterait-il de notre excellence si l'on supprimait les concours ?*

**C. V. :** Nous pouvons mettre en place des systèmes de recrutement spécifiques pour les étudiants étrangers : s'ils ne peuvent entrer dans nos grandes écoles qu'en suivant les prépas, ils resteront très minoritaires.

**Int. :** *C'est déjà le cas à l'École polytechnique : depuis une dizaine d'années, on a progressivement augmenté le nombre d'élèves admis sur titre, et actuellement plus de cinquante élèves étrangers y entrent chaque année sans avoir passé le concours "matheux".*

**C. V. :** Réciproquement, il est très important d'envoyer nos étudiants à l'étranger, non seulement pour qu'ils découvrent d'autres cultures, mais aussi parce que tout séjour à l'étranger oblige à faire l'apprentissage de la modestie, de l'humilité et du doute : quand on sort du champ où on exerce habituellement son talent, c'est en général la première attitude qu'on adopte. Ensuite, on s'aperçoit qu'on ne se débrouille pas trop mal, et on retrouve une nouvelle confiance en soi, très différente de l'arrogance des élèves des grandes écoles lorsqu'ils viennent d'obtenir leur concours. C'est une expérience fondamentale sur le plan de l'acquisition de ce *behaviour* dont parlait Hugues du Rouret.

### **Quelle standardisation ?**

**É. C. :** Il est intéressant de poser la question de la standardisation à partir de l'exemple concret du LMD. J'ai personnellement beaucoup de mal à comprendre quels sont les standards pertinents au niveau international, sachant qu'il est par exemple très difficile de savoir à quoi correspond exactement le niveau de fin d'études secondaires dans les différents pays : parle-t-on du contenu

de l'enseignement ? du nombre d'années d'étude ? du volume horaire de travail personnel ou d'heures de cours ?

Je me suis donc demandé avec quel pays au juste nous nous étions harmonisés dans cette opération du LMD, et ma perplexité s'est accrue avec la petite expérience personnelle suivante. Ma fille étudie dans un établissement français de bon niveau, qui a une convention avec une université anglaise elle-même de bonne qualité. Après une sélection au sein de son établissement, elle a été choisie pour faire partie de la petite phalange qui allait participer à une mobilité dans cette université britannique. Mais quelques jours après cette bonne nouvelle, elle a appris qu'elle devait constituer un second dossier pour le soumettre à cette université ! J'en ai déduit que les Britanniques n'ont pas une très grande confiance à l'égard des établissements français, et préfèrent se fier à leurs propres dispositifs de validation des aptitudes des candidats...

À la question « Avec qui nous sommes-nous harmonisés ? », j'aurais donc tendance à répondre « Avec nous-mêmes » : le principal avantage du LMD, c'est qu'il a permis de standardiser la gamme des diplômes français ! Auparavant, nous avions des diplômes d'ingénieurs, des diplômes de commerce, des magistères, des DEA (diplôme d'études approfondies), des DESS, des diplômes d'établissements... Aujourd'hui, il est admis que tous correspondent à des masters, ce qui est beaucoup plus clair.

Enfin, on a beaucoup parlé du fameux classement de Shanghai, qui est à l'évidence extrêmement fruste, mais qui traduit malgré tout une appréciation sans doute largement partagée dans le monde. Or je ne suis pas sûr que le principal reproche qui nous est fait dans cette évaluation concerne les concours, la pédagogie ou la compétence scientifique ; je crois qu'il s'agit plutôt d'un problème de périmètre institutionnel : des écoles qui peuvent accueillir une cinquantaine d'étudiants sur les trente millions d'étudiants que comptent les pays développés ne représentent qu'une part de marché négligeable. Nous devrions inventer des modèles qui permettent une plus grande perméabilité entre les institutions, entre les écoles et les universités : les grandes universités américaines ne sont pas des institutions monolithiques, mais des structures fédératives qui abritent une grande diversité d'établissements.

Sur la Montagne Sainte-Geneviève, à l'intérieur d'un carré de deux kilomètres de côté, on trouve Paris VI, Paris VII, Normale Sup, Physique-Chimie Paris, l'École des mines, l'Agro, etc., soit de quoi créer la deuxième entité universitaire mondiale d'après les canons du classement de Shanghai ! Nous devrions nous préoccuper davantage de ces enjeux de visibilité et de taille critique pour affronter la compétition internationale.

### Un effort de marketing

**Int. :** *Ma conviction est que, dans les systèmes de formation comme ailleurs, l'avenir est aux marques. Un patron me racontait comment, en feuilletant une liste de CV, il avait extrait de la pile une fiche sur laquelle il avait vu mentionner l'INSEAD, avant de se rendre compte que le candidat n'avait effectué dans cette école qu'un stage de quinze jours.*

**É. C. :** Je me méfie de toute assimilation des établissements de formation à des entreprises : ce sont des institutions qui ne mettent pas seulement en jeu la production de biens et de services, mais aussi la production d'identités individuelles et nationales et de valeurs sociétales majeures. C'est pourquoi la notion de marque suscite chez moi une certaine méfiance. Cela dit, votre suggestion est intéressante : si l'on demande à l'étranger quelles sont les universités les plus connues au monde, le nom de la Sorbonne arrive souvent dans le peloton de tête avec Harvard, Cambridge et Oxford. Or – nous osons à peine l'avouer à l'étranger – la Sorbonne n'est pas une institution académique mais seulement un bâtiment... On peut alors poser une question toute bête : comment faire pour capitaliser l'énorme potentiel de prestige et de rayonnement que représente la Sorbonne ?

Présentation des orateurs :

Christian Vulliez : professeur, directeur d'HEC (1975-1984) ; directeur de l'enseignement à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1984-1996), puis directeur général adjoint (1996-2004) puis conseiller du président et du directeur général (depuis 2004).

Élie Cohen : ancien président de l'université Paris IX Dauphine ; président du Conseil national pour le développement de la mobilité internationale des étudiants.

Hugues du Rouret : ancien dirigeant de Shell Europe et président du groupe Shell en France ; actuellement administrateur indépendant de sociétés françaises et américaine, membre élu de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et président de l'ESCP-EAP.

Diffusion juin 2005