



**LE LIVRE BLANC  
DU CHAPITRE DES ÉCOLES  
DE MANAGEMENT**

DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES

CHAPITRE

DES ÉCOLES DE  
MANAGEMENT



25 PROPOSITIONS À L'HORIZON 2010...



**LE LIVRE BLANC**  
**DU CHAPITRE DES ÉCOLES**  
**DE MANAGEMENT**  
DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES

SEPTEMBRE 2006

S O M M A I R E

▶ <b>Avertissement</b>	6
▶ <b>Introduction</b>	8
▶ <b>Le Chapitre Management de la Conférence des Grandes Ecoles et l'enseignement supérieur français de gestion : Photographie d'un groupe</b>	10
▶ <b>Chapitre I</b>	
<b>LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE</b>	12
1) Une filière sélective	13
a. Les Classes Préparatoires, source majeure de recrutement	
b. Un recrutement qui se diversifie	
2) L'enseignement : un projet pédagogique original	16
a. Une perspective professionnelle affirmée	
b. L'impératif d'ouverture internationale	
c. L'accent mis sur le développement personnel et professionnel	
3) Une rupture forte avec l'enseignement traditionnel	20
4) Une insertion professionnelle performante	24
▶ <b>Chapitre II</b>	
<b>L'INTERNATIONALISATION DES ÉCOLES ET DES PARCOURS DE FORMATION</b>	28
1) Les Grandes Écoles de management et leur développement international	29
2) S'adapter au marché mondial	30
3) Les étapes d'une progression	31
▶ <b>Chapitre III</b>	
<b>L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX</b>	36
1) Le processus de Bologne, moteur du changement	37
2) Une mise en œuvre inégale selon les pays	38
3) Vers l'émergence d'un marché européen des Masters	39
4) Le modèle "Grande Ecole" est "eurocompatible"	41
5) Le LMD, une opportunité pour les Grandes Écoles de management	42
▶ <b>Chapitre IV</b>	
<b>LA RECHERCHE ET L'INNOVATION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ</b>	44
1) Les enjeux de la recherche en gestion	45
2) Les Grandes Écoles de management, acteur majeur de la recherche	46
▶ <b>Chapitre V</b>	
<b>LA FORMATION CONTINUE ET POST-GRADUÉE</b>	50
1) La nouvelle donne de la formation continue	51
2) La formation post-graduée	53
a. Les Mastères Spécialisés, une exception française ?	
b. Le MBA, un passage obligé pour l'international	
▶ <b>Chapitre VI</b>	
<b>L'IMPACT DES ÉCOLES SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</b>	56
▶ <b>Chapitre VII</b>	
<b>LA QUESTION DU FINANCEMENT</b>	60
1) Des besoins financiers accrus	61
2) Gouvernance et financement	63
▶ <b>Conclusion</b>	66
▶ <b>Les 25 propositions des Grandes Écoles de management</b>	67
▶ <b>Annexe</b>	70

AVERTISSEMENT

Le "Chapitre des Ecoles de Management"<sup>1</sup> de la Conférence des Grandes Ecoles regroupait au moment de l'élaboration du présent Livre Blanc 29 écoles<sup>2</sup>.



Ces 29 écoles sont les suivantes :

AUDENCIA NANTES, ECOLE DE MANAGEMENT  
BORDEAUX ECOLE DE MANAGEMENT  
CERAM Sophia Antipolis  
EDHEC BUSINESS SCHOOL  
EM LYON  
ECOLE DE MANAGEMENT DE NORMANDIE  
ESC AMIENS-PICARDIE  
ESC BRETAGNE Brest  
ESC CLERMONT  
ESC DIJON BOURGOGNE  
ESC LILLE SCHOOL OF MANAGEMENT  
ESC MONTPELLIER  
ESC RENNES SCHOOL OF BUSINESS  
ESC ROUEN  
ESC TOULOUSE/TOULOUSE BUSINESS SCHOOL  
ESCP - EAP  
ESSCA  
ESSEC  
EUROMED MARSEILLE, ECOLE DE MANAGEMENT  
GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT  
GROUPE ESC PAU  
GROUPE ESC TROYES  
GROUPE ESCM TOURS-POITIERS  
HEC  
ICN Business School  
IECS - Ecole de management de Strasbourg  
IESÈG SCHOOL OF MANAGEMENT  
INT Management  
REIMS MANAGEMENT SCHOOL

**Les données chiffrées présentées dans ce Livre Blanc proviennent d'une étude interne menée par le Chapitre avec le plus grand sérieux parmi ses membres qui se sont collectivement engagés à la sincérité. Aucune donnée chiffrée spécifique à telle ou telle école n'a été et ne sera utilisée de sorte que, malgré la diversité des écoles qui constitue une richesse indéniable pour cette filière de formation, la solidarité et l'approche commune qui conditionnent l'action collective, priment en toutes occasions.**

<sup>1</sup> Dans ce rapport, le "Chapitre des Ecoles de Management" de la Conférence des Grandes Ecoles sera désigné par l'expression plus simple de "Chapitre".

<sup>2</sup> Le Chapitre a intégré 3 nouvelles écoles en 2006 : l'ESC La Rochelle, l'ESC Saint-Etienne et l'ISTM, et rassemble désormais 32 écoles. Les données qui concernent ces 3 écoles n'ont pas été incluses dans les indicateurs fournis dans le présent Livre Blanc.

## INTRODUCTION

Le Livre Blanc des Grandes Écoles de management s'inscrit à la suite de la parution, en 2004, du Livre Blanc de la Conférence des Grandes Écoles. Sa publication est, à elle seule, un signe fort de la capacité des écoles membres du Chapitre à mener des actions collectives et à faire passer le bien commun avant l'intérêt particulier de chacune d'entre elles. Ce qui les unit est, à l'évidence, beaucoup plus important que ce qui peut les diviser.

Certes, les Grandes Écoles de management occupent souvent le devant de la scène. Certes, elles font l'objet de très nombreux articles de presse, commentaires et analyses. Elles n'en demeurent pas moins largement méconnues, et sont parfois présentées de façon inexacte voire caricaturale. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, elles ne constituent nullement une "exception française", contrairement à une idée répandue. En réalité, l'organisation et le fonctionnement des Grandes Écoles de management sont en tous points conformes au modèle dominant à travers le monde : celui des business schools américaines, anglaises, canadiennes, espagnoles ou indiennes. Rappelons les composantes principales de ce modèle : forte sélection des élèves à l'entrée, sur des critères exclusivement scolaires, participation des familles au financement de la scolarité, ouverture sur le monde de l'entreprise, bonne insertion professionnelle des diplômés, sans oublier la place importante accordée aux activités de recherche.

C'est pourquoi la publication de ce Livre Blanc répond à trois objectifs.

Il s'agit en premier lieu de montrer, de façon concrète et précise, quel est le rôle des Grandes Écoles de management et quelle place elles occupent dans l'enseignement supérieur et la recherche. Le présent Livre Blanc entend donc, en quelque sorte, rendre justice à ces institutions.

Ce Livre Blanc est ensuite l'occasion de rappeler le travail qui a été accompli, notamment au cours de la dernière décennie, par les Grandes Écoles de management. Entre 1995 et 2005, celles-ci ont en effet connu un développement très rapide. Leurs effectifs globaux ont augmenté de 126 %, pour atteindre près de 60.000 élèves, tous programmes confondus. Sur la même période, leur budget consolidé a doublé, pour s'élever à 622 millions d'euros en 2005.

Et surtout, ces écoles ont su évoluer. Elles ont multiplié les initiatives pour s'adapter à une concurrence de plus en plus forte, tant en France qu'à l'international :

- elles ont fait montre d'une très forte capacité d'innovation, aussi bien en matière d'offre de programmes que de méthodes d'enseignement. A titre d'exemple, les Grandes Écoles de management ont ainsi déposé en 2005, 178 cas à la Centrale des cas et médias pédagogiques de la CCIP<sup>3</sup> et à son homologue britannique ECCH<sup>4</sup> ;
- elles se sont très activement engagées dans des politiques de qualité. Ces politiques résultent de l'action des grands organismes internationaux d'accréditation (AACSB International<sup>5</sup>, EFMD<sup>6</sup>, AMBA<sup>7</sup>). Les écoles françaises sont d'ailleurs les plus nombreuses à avoir obtenu le label EQUIS de l'EFMD et celui de l'AACSB hors États-Unis. Ces politiques résultent aussi de l'action de la Commission Nationale d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion, toutes les écoles du Chapitre étant aujourd'hui habilitées par le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à délivrer le grade de Master ;
- elles sont pleinement investies dans la recherche, qu'il s'agisse de recherche académique,

<sup>3</sup>Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

<sup>4</sup>European Case Clearing House

<sup>5</sup>Association to Advance Collegiate Schools of Business

<sup>6</sup>European Foundation for Management Development

<sup>7</sup>Association of MBA



de recherche appliquée à finalité professionnelle ou de recherche pédagogique. En témoigne l'augmentation considérable du nombre de leurs articles dans les revues françaises et internationales à comité de lecture, tout comme le nombre croissant d'ouvrages qu'elles publient ou de chaires d'entreprises qu'elles accueillent. L'essor de leur corps professoral permanent (plus de 1.600 enseignants-chercheurs aujourd'hui), sa qualification académique en constante progression (plus de 60 % de titulaires d'un doctorat d'Etat ou d'un PhD, plus de 16 % de détenteurs d'une "Habilitation à Diriger la Recherche") reflètent également cet investissement ;

- elles ont montré depuis bien longtemps l'exemple de l'ouverture internationale des formations, préparant ainsi leurs élèves à la société moderne et globalisée. Près de 2.400 accords internationaux permettent à leurs étudiants de suivre une partie de leur scolarité dans une université étrangère partout à travers le monde. Quelques 500 accords de double diplôme, dont les trois quarts au niveau Master, leur donnent la possibilité d'enrichir leur curriculum vitae. Environ 30 % des professeurs permanents des Grandes Écoles de management sont de nationalité étrangère. Enfin, chaque année, plus de 800 professeurs "visitants" viennent enrichir l'enseignement avec la vision internationale du management, aujourd'hui indispensable ;
- chacun le reconnaît, les Grandes Écoles de management sont des institutions performantes qui conduisent leurs élèves au diplôme et à l'emploi. Malgré les difficultés économiques, pour la grande majorité des diplômés de ces écoles, l'insertion professionnelle reste réussie et rapide. En outre, les salaires d'embauche sont élevés et la progression de carrière enviable. Ces résultats très positifs sont le fruit des efforts constants déployés par les écoles pour préparer leurs élèves à la vie professionnelle, tout au long de leur parcours de formation ;
- les Grandes Écoles de management entretiennent des relations étroites et fécondes avec leur territoire d'implantation. Elles jouent un rôle considérable dans le développement économique et le rayonnement intellectuel de leur tissu local. Par leurs activités de formation continue, elles participent très activement à la formation des responsables des entreprises de leur bassin d'emploi, qui sont souvent des PME-PMI. Les écoles constituent ainsi un élément indispensable de l'attractivité des territoires. Aussi sont-elles fortement soutenues par les élus des diverses collectivités territoriales, quelle que soit leur appartenance politique.

Enfin, et c'est leur troisième ambition, les Grandes Écoles de management ont souhaité, avec ce Livre Blanc, contribuer aux débats actuels sur l'enseignement supérieur. Comme l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur, ces écoles sont en effet confrontées aujourd'hui à des questions de fond sur leur vocation, leur fonctionnement et leur place dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Parmi les sujets actuels de réflexion, on peut ainsi citer :

- le développement de la filière "Classes Préparatoires-Grandes Ecoles" et la mise en place du "LMD" issu des accords de Bologne ;
- les freins au développement de la recherche et les relations avec l'université ;
- l'ouverture sociale, la diversité des profils et l'individualisation des parcours ;
- l'internationalisation du marché de la formation et les nouvelles opportunités pour les Grandes Ecoles
- la question inéluctable du financement de l'enseignement supérieur.

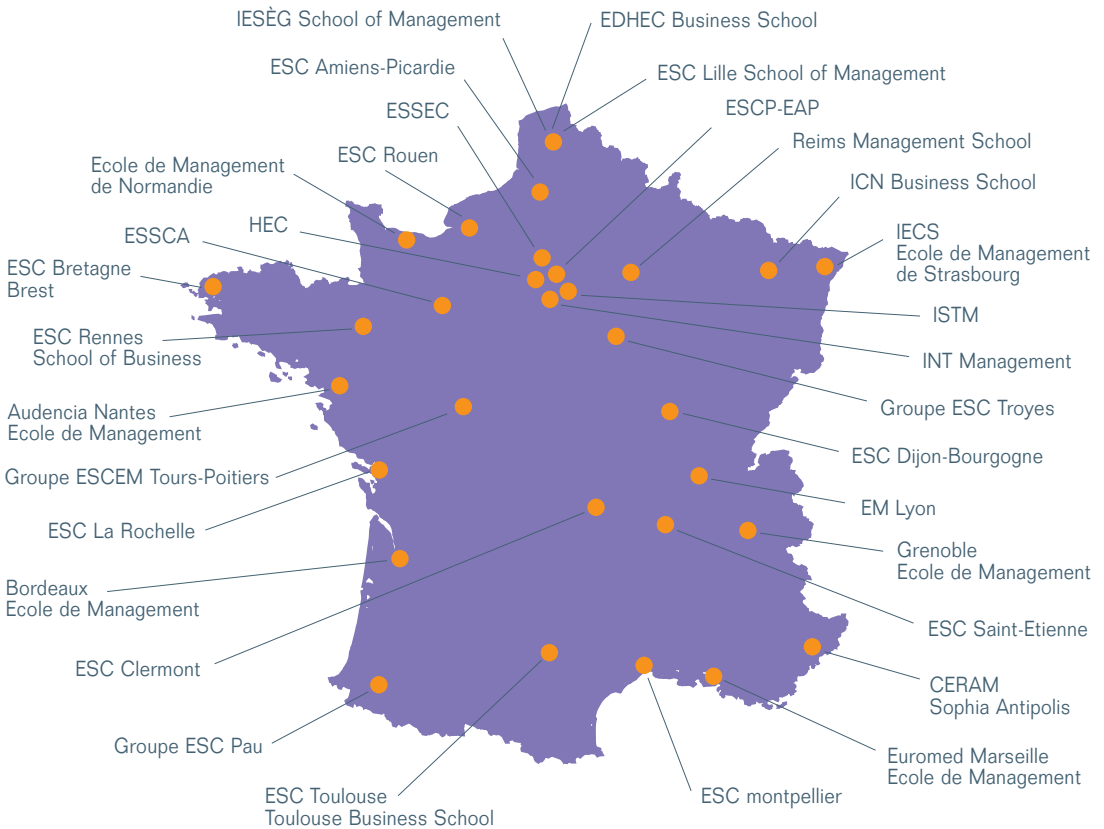
Le présent Livre Blanc apportera donc des éléments de réponse à toutes ces questions aujourd'hui incontournables. Les Grandes Écoles de management, à travers le Chapitre, sont prêtes à en débattre sans relâche avec tous ceux qui sont ouverts à un dialogue loyal, loin de toute démagogie et de toute influence idéologique. Elles entendent ainsi continuer à œuvrer au service de leurs élèves, de la formation supérieure au management, des entreprises et de la société française dans son ensemble.

**François DUVERGÉ**

Président du Chapitre des Ecoles de Management  
Directeur Général du groupe ESCM Tours-Poitiers

## PHOTOGRAPHIE D'UN GROUPE

- **L'enseignement supérieur de gestion en France possède une histoire déjà ancienne : ses débuts remontent à 1819, avec la création de la première "école de commerce" à Paris. Aujourd'hui, le Chapitre des Grandes Écoles de management compte trente-deux institutions membres. Elles forment, en s'appuyant sur un système sélectif et performant, des cadres et managers de haut niveau, qui opèrent dans tous les secteurs de l'économie. Proches des réalités de l'entreprise et du monde économique, ces Grandes Ecoles sont implantées dans toutes les grandes villes de l'Hexagone.**



Les vingt-neuf Grandes Écoles de management ayant participé à la présente enquête partagent une même idée de leur mission : fournir un enseignement de très haut niveau, au service de l'ensemble des acteurs du monde économique et de la société tout entière. Pour mener à bien cette mission, elles mettent en œuvre un projet pédagogique commun, qui prépare à la responsabilité et à la prise de décision. Leurs élèves y acquièrent des savoirs, des savoir-faire et des comportements adaptés aux besoins des entreprises, notamment à leur internationalisation croissante. La formation qu'elles dispensent est, en outre, largement individualisée, afin de tenir compte de la personnalité et des aspirations de chaque élève.

**Le Chapitre des Ecoles de Management en chiffres (année scolaire 2004-2005) :**

- 29 Grandes Écoles de management
- 59.227 élèves, tous programmes confondus
- 39.684 élèves dans le programme "Grande Ecole"
- 9.419 diplômés chaque année (programme "Grande Ecole")
- 343 spécialisations en dernière année du programme "Grande Ecole"
- 162.532 diplômés en activité, dont 21.357 en poste à l'étranger
- 2.400 accords de partenariat avec des universités étrangères
- 1.618 professeurs permanents (présence équivalente à 4 jours/semaine)
- 809 professeurs "visitants"
- 989 professeurs permanents titulaires d'un Doctorat ou d'un PHD
- 263 professeurs permanents titulaires d'une Habilitation à Diriger les Recherches
- 3.265 personnels non enseignants
- 17,5 % des étudiants en 1<sup>ère</sup> année du programme "Grande Ecole" bénéficiaires d'une bourse d'Etat
- 622 millions d'euros de budget pour l'ensemble des écoles du Chapitre

Chaque année, le groupe des Grandes Écoles de management forme 19.200 diplômés à bac + 5 et au-dessus (Mastères Spécialisés, MBA). **A elles seules, ces écoles délivrent ainsi plus de 52 % de l'ensemble des diplômes à bac + 5 en gestion de l'enseignement supérieur français.** Elles accueillent également chaque année quelque 18.000 stagiaires qui suivent des programmes de formation continue.

Avec un corps professoral permanent qui rassemble 1.618 enseignants-chercheurs, les Grandes Écoles de management constituent le premier pôle de production de connaissances en gestion de l'Hexagone. En outre, plus de 10.000 vacataires venus du monde économique et des entreprises apportent leur expertise et leur expérience professionnelle aux étudiants en formation initiale et aux stagiaires des programmes de formation continue.

- **Les Grandes Écoles de management investissent pour chaque élève, en moyenne, 11.000 euros par an, soit deux fois plus que l'Etat pour chaque étudiant en université. Les élèves et leurs familles financent une part importante, environ les 2/3, de cet investissement, via les droits de scolarité. On notera qu'il s'agit là d'un schéma, certes, peu courant en France, mais très répandu à l'étranger. Toutefois, du fait de la bonne insertion professionnelle des diplômés, le retour sur investissement est rapide : en moins de trois ans, les frais de scolarité sont "remboursés" grâce au différentiel entre le salaire que perçoivent les jeunes diplômés des écoles de management et celui de l'ensemble des diplômés à bac + 5, toutes filières confondues<sup>8</sup>. Le budget annuel total des Grandes Écoles de management s'élève à 622 millions d'euros, pour l'année 2005. Ces institutions participent donc de façon significative au développement économique de leurs territoires.**

**Des statuts juridiques variés**

- Parmi les 29 Grandes Écoles de management, on trouve
- 16 établissements consulaires
  - 9 Associations Loi 1901
  - 2 établissements privés rattachés à l'université ou composants de l'université
  - 1 syndicat mixte
  - 1 établissement public administratif

<sup>8</sup> Sources : enquête annuelle de l'APEC sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, enquête Conférence des Grandes Ecoles 2005.

CHAPITRE I  
LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

## Chapitre I

### LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

- **Depuis une quinzaine d'années, les Grandes Écoles de management ont considérablement élargi l'éventail de leurs programmes et de leurs activités. Chacune d'elles propose désormais une large gamme de cursus, diplômants ou non, en formation initiale ou continue, en France et aussi à l'étranger, pour des publics de différents niveaux d'entrée. Mais c'est le programme "Grande Ecole" qui constitue le cœur de leur activité. Il est aussi celui sur lequel se fonde l'unité du Chapitre. Ce programme "Grande Ecole" s'inscrit dans la tradition française de formation des cadres managériaux de haut niveau au moyen d'un cursus à la fois long et sélectif. Organisé en général sur trois années (quatre en incluant l'année césure, de plus en plus répandue et parfois obligatoire), il s'agit d'un programme généraliste, qui permet aux élèves d'acquérir l'ensemble des disciplines fondamentales du management. Les diplômés peuvent ainsi trouver des emplois dans un très large spectre de secteurs d'activité et de fonctions.**

#### LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

#### ① UNE FILIÈRE SÉLECTIVE

La sélection des candidats à l'entrée, réalisée sur critères essentiellement académiques, reste la pierre angulaire du système des Grandes Écoles de management. Elle est aussi l'un des aspects qui distingue nettement ce système d'autres formes d'enseignement supérieur.

En règle générale, les institutions membres du Chapitre recrutent la plupart de leurs élèves sur concours, au niveau bac + 2<sup>9</sup>. Les Grandes Écoles de management du Chapitre qui recrutent au niveau du baccalauréat, organisent leur programme Grande Ecole sur cinq années avec un degré élevé d'exigence accordant une place importante à la culture générale, notamment en début de cursus.

#### a. Les classes préparatoires, source majeure de recrutement

Pour les candidats, la principale voie d'accès aux Grandes Écoles de management est constituée par les "classes préparatoires économiques et commerciales", au sein des lycées. Celles-ci préparent en deux années les élèves aux concours de recrutement organisés par les écoles.

Les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), qui conduisent aux écoles de management, mais aussi d'ingénieurs et à l'École normale supérieure (ENS) constituent une véritable originalité dans l'enseignement supérieur international. Dispensées dans les meilleurs établissements d'enseignement secondaire, ces formations supérieures accueillent des élèves sélectionnés avec soin, sur des critères exclusivement scolaires.

<sup>9</sup> À 2 exceptions près, l'ESSCA et l'ESEG de Lille qui recrutent leurs élèves sur concours ouvert aux bacheliers.

Les quelques 500 classes préparatoires économiques et commerciales réparties sur l'ensemble du territoire national ont ainsi accueilli près de 15.800 élèves à la rentrée scolaire 2004-2005. Parmi eux, environ 8.400 nouveaux inscrits en première année, soit environ 3,2 % des quelques 260.000 bacheliers des séries générales, et 1,7 % du nombre total des bacheliers, toutes séries confondues (près de 500.000). Les élèves des classes préparatoires économiques et commerciales représentent environ 8,7 %<sup>10</sup> du total des élèves inscrits en première année de l'enseignement supérieur en économie et gestion.

### **"Une formation de base exigeante et de qualité"**

La formation de base dispensée en classe préparatoire est sans aucun doute la plus exigeante et la plus intensive du premier cycle de l'enseignement supérieur. Elle conduit les élèves à un niveau de **connaissances** et de **culture générale** unanimement reconnu et apprécié des écoles. Cette formation permet par ailleurs aux élèves de développer des qualités d'analyse et de synthèse qui leur seront utiles tout au long de leur parcours scolaire et professionnel.

On notera en outre que, parmi toutes les classes préparatoires aux Grandes Ecoles, les CPGE "économiques et commerciales" sont celles dont le spectre de formation est le plus large. Leur programme présente en effet un remarquable équilibre entre mathématiques, philosophie, histoire et deux langues vivantes. Les élèves acquièrent ainsi de solides connaissances dans des disciplines fondatrices pour le reste de leur scolarité au sein des Grandes Écoles de management, et se dotent d'un bagage large et polyvalent.

Sans doute serait-il souhaitable de **renforcer encore la coopération entre les classes préparatoires et les Grandes Ecoles**. Des progrès significatifs ont cependant déjà été accomplis dans cette direction. C'est ainsi que les écoles du Chapitre ont été associées aux réflexions menées récemment au Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche sur l'évolution des programmes et des méthodes pédagogiques des classes préparatoires.

### **"Deux concours nationaux"**

A l'issue des classes préparatoires, qui ont déjà fortement sélectionné leurs élèves, les Grandes Écoles de management cherchent à recruter chacune les meilleurs candidats. Elles utilisent pour cela **deux concours nationaux**, celui de la Banque Commune d'Épreuves (BCE) et celui de la Banque d'Épreuves Ecricome, proposée par six écoles<sup>11</sup>.

Ces concours d'entrée revêtent traditionnellement une importance particulière pour des Grandes Écoles de management qui se livrent une forte concurrence. D'abord parce qu'ils leur permettent de se répartir les candidats issus des classes préparatoires. Mais aussi parce que les résultats de ces concours assurent une large part de la notoriété et de l'attractivité des écoles sur le marché national. Il en va de même des classes préparatoires et même des lycées qui les hébergent. Les résultats des concours d'entrée sont en effet regardés avec une attention scrupuleuse par les élèves et les futurs candidats de ces classes, et jouent un rôle déterminant dans leur réputation.

<sup>10</sup> Soit l'ensemble des élèves de première année de CPGE économique et commerciale sur l'ensemble des étudiants de première année de la filière ECO et AES (28.697), des IUT (39.109/2) et STS (78.948/2) tertiaires et de CPGE. Cf notes d'information du MEN 5.33 et 5.40.

<sup>11</sup> Les 6 écoles de la Banque d'Épreuves Ecricome sont : Bordeaux Ecole de Management, Euromed-Marseille Ecole de Management, ICN Business School, Reims Management School, ESC Rouen et l'ESC Toulouse/Toulouse Business School

## b. Un recrutement qui se diversifie

En dépit du rôle prépondérant des classes préparatoires dans leur recrutement, les Grandes Écoles de management utilisent aussi plusieurs autres types de concours pour sélectionner leurs élèves. Ouverts aux diplômés de l'enseignement supérieur, en première et en deuxième année, ainsi qu'aux étudiants étrangers, ces dispositifs d'admission "parallèles" sont très prisés des écoles. Elles y trouvent en effet un moyen de **diversifier les profils de leurs élèves**, de panacher les expériences et les parcours, et donc d'enrichir la dynamique de groupe si utile à la mise en œuvre de leur démarche pédagogique.

On distingue ainsi trois voies de ce type :

- **des concours proposés aux titulaires d'un diplôme à bac + 2.**

Ils s'adressent en particulier à des titulaires d'un BTS, d'un DUT ou d'un Deug. A la différence du système des classes préparatoires, la sélection dans ce cas n'a pas eu lieu avant le concours. Aussi les épreuves de ces concours d'admission sur titres (AST) sont-elles particulièrement sélectives. Ainsi en 2005, pour 1.900 places offertes en première année par l'ensemble de ces concours (concours Passerelle<sup>12</sup>, Tremplin<sup>13</sup>, Profils<sup>14</sup> et les concours propres<sup>15</sup> des écoles), 6.544 candidatures ont été enregistrées. Ces chiffres ne permettent pas cependant de calculer un taux de sélectivité précis, dans la mesure où un même élève peut être candidat simultanément à plusieurs de ces concours.

Au total, ce mode de recrutement représente 27 % des élèves inscrits en première année dans les Grandes Écoles de management. La proportion est cependant très variable selon les écoles. Certaines d'entre elles ne souhaitent pas recruter à ce niveau, préférant accueillir en deuxième année des diplômés à bac + 3 et plus. D'autres écoles, à l'inverse, recrutent abondamment à ce niveau, complétant ainsi leur recrutement à l'issue des classes préparatoires.

- **des concours proposés aux titulaires d'un diplôme à bac + 3.**

Ils permettent à des étudiants diplômés d'accéder directement à la deuxième année du cursus. Ces concours peuvent être propres à telle ou telle école, ou communs aux mêmes groupements d'écoles que pour les admissions sur titres en première année. En 2005, ce sont au total 2.033 élèves qui ont été recrutés par cette voie, sur un total de 7.896 candidatures.

- **des concours réservés aux étudiants étrangers.** Ce mode de recrutement permet aux écoles d'élargir encore l'éventail des profils qu'elles accueillent. Pour ce faire, elles utilisent différents concours, comme celui du "SAI"<sup>16</sup>, commun à quatre écoles, le concours "Universa" de la Banque Ecrimage, ainsi que divers concours spécifiques. Ces différentes initiatives s'inscrivent dans la politique d'internationalisation croissante des écoles et contribuent à attirer en France quelques-uns des meilleurs étudiants étrangers.

<sup>12</sup> Le concours Passerelle est commun à 12 écoles : CERAM Sophia-Antipolis - Ecole de Management de Normandie - ESC Amiens-Picardie - ESC Clermont - ESC Dijon-Bourgogne - ESC Lille School of Management - ESC Pau - ESC Rennes School of Business - Groupe ESC EM Tours-Poitiers - Grenoble Ecole de Management - ESC Montpellier - IECS Ecole de Management de Strasbourg.

<sup>13</sup> Le concours Tremplin est organisé par les 6 écoles de la Banque d'Épreuves Ecrimage.

<sup>14</sup> Le concours Profils est commun à 5 écoles : ESC Bretagne-Brest - ESC Chambéry - ESC La Rochelle - ESC Saint-Etienne - ESC Troyes.

<sup>15</sup> 7 écoles recrutent sur concours propre : Audencia Nantes Ecole de Management, EDHEC Business School, EM Lyon, ESCP-EAP, ESSEC, HEC et INT Management.

<sup>16</sup> Service des admissions internationales. Les 4 écoles utilisatrices sont le CERAM Sophia-Antipolis, l'EM-Lyon, l'ESCP-EAP et HEC.

## ② LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE L'ENSEIGNEMENT : UN PROJET PÉDAGOGIQUE ORIGINAL

Chaque Grande Ecole de management définit et organise ses enseignements de manière spécifique. Elle peut ainsi mettre l'accent sur telle ou telle discipline, offrir un choix d'options plus ou moins large, décider de l'architecture de son cursus, de la durée des séjours obligatoires à l'étranger, de l'éventail des langues vivantes enseignées, des modes pédagogiques utilisés (cours magistral, apprentissage "par l'action", formation à distance, étude de cas, simulation...).

Mais cette très grande diversité ne doit pas masquer **la profonde identité de vues et de pratiques de l'ensemble des Grandes Écoles de management** sur quelques principes de base de la pédagogie. Même si cela n'est pas toujours perçu clairement par les observateurs...

Trois idées maîtresses, en particulier, sous-tendent ce projet pédagogique commun :

- **la vocation professionnelle affirmée de l'enseignement ;**
- **l'impératif d'ouverture internationale ;**
- **l'accent mis sur le développement personnel de l'élève.**

Ces trois points constituent autant de clés du succès des Grandes Écoles de management, tant auprès des étudiants et des familles qu'auprès des entreprises et du marché en général.

Ajoutons que le projet pédagogique des Grandes Écoles de management, la façon dont elles organisent et structurent l'ensemble de leurs enseignements présentent une forte cohérence interne. Autrement dit, aucune des grandes options pédagogiques ne peut être isolée des autres : chacune s'articule clairement avec l'ensemble, qu'elle vient compléter et enrichir.

### a. Une perspective professionnelle affirmée

- ▶ **Les Grandes Écoles de management ont le souci constant de former des diplômés aptes à occuper rapidement des postes à responsabilités dans les entreprises. Certes, l'enseignement qu'elles dispensent accorde une large place à l'acquisition de connaissances académiques. Le niveau de ces connaissances ne cesse d'ailleurs d'augmenter avec la qualification académique croissante du corps professoral. Mais ces connaissances académiques, loin d'être déconnectées de la réalité des entreprises, sont au contraire organisées et enseignées en permanence de manière à permettre aux élèves de se forger des compétences utilisables dans la sphère professionnelle. Elles favorisent donc leur insertion dans la vie active.**

Ces compétences sont acquises à l'occasion des nombreux travaux, individuels ou collectifs, qui jalonnent l'ensemble du parcours scolaire des élèves. Au-delà des spécificités propres à chaque institution, la pédagogie des Grandes Écoles de management est dans



tous les cas une **pédagogie par projet** ou par la mise en situation concrète, réelle ou simulée. Les élèves peuvent ainsi mettre leurs connaissances en application, et acquérir de réelles compétences.

C'est ainsi que les écoles attachent toutes, selon des modalités qui leur sont propres, une grande importance au travail en équipe. Ce type d'exercice permet à chaque élève d'apprendre, par l'expérience, la dynamique de groupe, la conduite de projets collectifs et l'importance du leadership. L'acquisition de compétences est également assurée au cours des différentes périodes que l'élève passe en entreprise. Que ce soit dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, d'un stage, ou encore de "l'année césure" passée en entreprise. Cette dernière formule est de plus en plus répandue, voire obligatoire dans certaines écoles. En moyenne, un étudiant du programme "Grande Ecole" passe ainsi 14 mois en entreprise. Ces différentes périodes d'**alternance** font partie intégrante du projet pédagogique des Grandes Écoles de management. Elles consacrent d'importants moyens, humains et financiers, à l'organisation de ces périodes : contacts réguliers avec les entreprises, discussion des missions, suivi des élèves en stage, échanges réguliers avec les maîtres d'apprentissage...

### **"Une grande proximité avec les entreprises"**

- ▶ **D'une façon générale, les relations avec les entreprises constituent un élément primordial du projet pédagogique des écoles. Celles-ci puisent même dans cette proximité avec le marché une grande part de leur légitimité.**

Les liens tissés avec les entreprises garantissent en effet, à bien des égards, le caractère **professionnalisant** des enseignements. Ainsi, de très nombreux cadres et dirigeants d'entreprise interviennent dans les cours, sous forme de vacations d'enseignement ou de conférences. Beaucoup prennent également part aux jurys des concours et aux évaluations internes des écoles. Les entreprises sont également présentes dans un grand nombre de comités pédagogiques, où elles participent aux discussions sur l'ingénierie des enseignements... Sans oublier les chaires, qui permettent à une ou plusieurs firmes de tisser des liens privilégiés avec une école pour accompagner et soutenir des enseignements et des travaux de recherche sur un thème particulier.

Mais surtout, dans la quasi-totalité des écoles, des personnalités venues du monde de l'entreprise participent au conseil d'orientation stratégique ("advisory board"), chargé de formaliser la stratégie.

Pour autant, les Grandes Écoles de management se gardent bien de former uniquement des diplômés "opérationnels" ou "prêts à l'emploi". Elles se montrent au contraire très soucieuses de fournir à tous leurs diplômés **un bagage viable à long terme**, qui leur permette d'affronter sans difficultés majeures leurs futures évolutions professionnelles, voire de se repositionner sur le marché du travail. Ce bagage les aide en outre à acquérir une hauteur de vue et une maturité personnelle suffisantes pour piloter leur carrière efficacement.

## b. L'impératif d'ouverture internationale

- ▶ **Soucieuses de répondre aux besoins d'entreprises de plus en plus présentes sur les marchés internationaux, les Grandes Écoles de management sont elles-mêmes de plus en plus ouvertes à l'international. Cet aspect de leur démarche fait l'objet d'analyses plus précises par ailleurs ; mais il constitue, à l'évidence, une caractéristique essentielle de leur démarche pédagogique, en même temps qu'il marque une différence sensible avec de nombreuses universités.**

Dans ce domaine aussi, l'engagement des écoles à l'international se manifeste de multiples façons. La plus "classique", la plus répandue sans doute, est celle des partenariats avec des universités étrangères. Au fil des ans, toutes les écoles ont ainsi multiplié les **accords à l'international**, se dotant souvent d'un réseau très étendu à travers le monde. Le contenu concret de ces partenariats est très variable d'une institution à l'autre. Dans presque tous les cas, il permet aux élèves, dans le cadre des **échanges**, d'aller suivre une partie, plus ou moins longue, de leur formation hors de l'Hexagone, au sein d'une institution étrangère.

La mise en place des **crédits européens ECTS** ("European Credit Transfer System") par la plupart des grands opérateurs de formation facilite grandement de tels échanges. Ce type d'expérience s'avère particulièrement enrichissant pour les élèves : il leur permet de perfectionner leur maîtrise des langues, mais plus encore de s'ouvrir à une autre culture. Ils gagnent ainsi en autonomie et en maturité, enrichissent leur curriculum vitae et améliorent leur "employabilité".

Certains accords de partenariat débouchent également sur des échanges de professeurs, sur des travaux de recherche en commun, voire de plus en plus souvent sur **des accords de double diplôme**. Ajoutons que quelques écoles, très peu nombreuses, proposent un cursus international totalement intégré, permettant à leurs élèves d'effectuer toute leur scolarité au sein de la même institution, mais dans plusieurs pays européens.

L'activité internationale des écoles se traduit également par la présence croissante sur leur campus de professeurs étrangers, soit en tant qu'enseignants permanents, soit comme professeurs "visitants", pour des séjours de quelques semaines à quelques mois. Sans compter que le nombre de cours donnés en langue anglaise progresse régulièrement, certaines écoles proposant des cursus totalement anglophones.

De plus, l'enseignement des différentes disciplines du management s'effectue très souvent dans une **optique inter-culturelle**. Les élèves peuvent ainsi découvrir d'autres références et d'autres méthodes managériales que celles auxquelles ils sont habitués en France ou en Europe. Ils apprennent de la sorte à relativiser leur jugement, et se préparent à travailler à l'international.

- ▶ **La vie quotidienne dans les Grandes Écoles de management est, du reste, de plus en plus marquée par cette ouverture internationale. La présence sur les campus d'élèves (et de professeurs) venus de différents pays, l'usage fréquent de l'anglais et d'autres langues étrangères, l'essor des stages à l'étranger et des échanges d'étudiants, les associations humanitaires souvent tournées vers les pays en voie de développement, tout cela contribue à "internationaliser" toujours davantage les écoles du Chapitre.**

### c. L'accent mis sur le développement personnel et professionnel

- ▶ **Au cours de leurs trois (ou quatre) années de scolarité, les élèves des Grandes Écoles de management connaissent une évolution personnelle très rapide. Outre la conduite de leurs études proprement dites, ils doivent à la fois se familiariser avec le monde des affaires, acquérir les compétences et les comportements que les entreprises attendent d'eux, élaborer leur projet professionnel, gagner en maturité et en ouverture internationale, préparer leur insertion professionnelle... Il leur faut en outre choisir un certain nombre d'options, de filières et de stages, afin d'orienter leur formation.**

Pour toutes ces démarches, les élèves des Grandes Écoles de management, loin d'être livrés à eux-mêmes, sont constamment **guidés et accompagnés**. A cet effet, les écoles font appel à des professionnels venus d'horizons divers : conseillers d'orientation, responsables des stages, psychologues, spécialistes du conseil en carrière, recruteurs, coaches même. Les écoles portent notamment une grande attention à l'ensemble des démarches utiles pour la recherche d'emploi (rédaction du CV, entretien d'embauche, communication écrite et orale, négociation, conduite de réunion...). Cet accompagnement très poussé constitue une autre caractéristique forte des Grandes Écoles de management par rapport à d'autres filières de formation.

En outre, la pédagogie des écoles de management vise à donner à leurs élèves le **goût d'entreprendre**. La panoplie des activités tournées vers l'entrepreneuriat est extrêmement large : enseignements portant sur la création et la reprise d'entreprise, simulations, jeux d'entreprise, travaux dédiés à la gestion de projet, intrapreneuriat, participation à des incubateurs... Certaines écoles ont même fait de l'entrepreneuriat un élément clé de leur positionnement.

Dans le même esprit, les Grandes Écoles de management accordent une grande importance à **la vie associative**, qui constitue un élément à part entière de leur projet pédagogique. Les étudiants peuvent ainsi participer à des projets très variés, relevant de l'action sociale ou humanitaire, de l'action culturelle, de l'action économique ou de la vie sportive.

La participation à ces activités est source de nombreux apprentissages par la pratique. Elle donne aux élèves l'occasion de se familiariser avec le management d'un projet collectif en grandeur nature. Ils y apprennent à respecter les contraintes d'un budget et d'un échéancier de réalisation. Ils y développent leur sens de l'initiative, leur capacité d'autonomie, leur expérience du travail de groupe, et y acquièrent la discipline qu'impose le respect du client. Ces activités très concrètes sont en outre un bon moyen de mettre en pratique les connaissances acquises en cours, et de **vérifier que des compétences attendues des entreprises sont réellement maîtrisées par les élèves**.

### ③ LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE UNE RUPTURE FORTE AVEC L'ENSEIGNEMENT TRADITIONNEL

Outre ces trois caractéristiques clés, l'enseignement dans les Grandes Écoles de management présente une série de traits distinctifs, qui le différencie clairement d'autres filières de formation. Cet enseignement marque en outre une profonde rupture par rapport à ce qu'ont connu les élèves antérieurement, en classe préparatoire ou en premier cycle universitaire.

Parmi les traits principaux de ces facteurs différenciants, on peut citer :

- **l'ouverture vers de nouvelles disciplines.** La plupart des élèves des Grandes Écoles de management y abordent un certain nombre de matières totalement nouvelles pour eux : la comptabilité, la finance, le contrôle de gestion, le droit, le marketing, la négociation, la logistique, la stratégie, la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information... Ces champs disciplinaires sont tous tournés vers les préoccupations de l'entreprise et du marché en général. Ils sont souvent sans lien direct avec les disciplines scolaires classiques étudiées auparavant.
- **un changement de méthodes pédagogiques.** A la différence de l'enseignement traditionnel, la pédagogie dans les Grandes Écoles de management est par nature **une pédagogie par projet**. Certes, les élèves sont tenus d'assister à de nombreuses heures de cours en salle de classe. Mais l'enseignement qui y est dispensé s'appuie sur des méthodes nouvelles pour eux. Ainsi les études de cas leur permettent d'acquérir, seuls ou en groupe, de réelles compétences dans la maîtrise des outils de gestion. De même, les jeux de simulations, qui peuvent se prolonger sur plusieurs jours, placent les étudiants en situation de managers confrontés à la prise de décision devant un problème concret. De la sorte, ils acquièrent une vision globale et stratégique de l'entreprise.

De manière générale, les méthodes pédagogiques utilisées dans les Grandes Écoles de management sont d'une grande diversité, d'autant plus que ces écoles se tiennent constamment à l'écoute des derniers progrès accomplis dans le domaine de la pédagogie appliquée au management, et qu'elles les intègrent dans leurs enseignements. Cette diversité des méthodes employées permet à chaque école de "typer" son projet pédagogique et de se différencier de ses homologues.

Il n'en demeure pas moins que ces différentes approches poursuivent toutes le même objectif : **développer l'autonomie et l'initiative des élèves**. Elles cherchent toutes à les placer en situation concrète, pour s'assurer que les connaissances qu'ils ont acquises en cours, et qui ont été dûment contrôlées, débouchent bien sur une réelle capacité à les mettre en oeuvre dans le contexte de l'entreprise.

Le recours à ces méthodes pédagogiques performantes et innovantes nécessite **des moyens importants** : équipes enseignantes conséquentes, bibliothèques de cas, matériel pédagogique divers, équipements informatiques, locaux adaptés... Toutes ces ressources sont mises par les écoles au service de la qualité de leur enseignement.

• **un encadrement de qualité.** L'une des spécificités majeures des écoles membres du Chapitre réside dans l'importance de l'**encadrement** et de l'**accompagnement** dont bénéficient les élèves, aussi bien pour réaliser les divers travaux qui leur sont demandés que pour définir et mettre en œuvre leur **projet personnel et professionnel**.

Cet encadrement est d'abord le fait des **professeurs permanents**. Evoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où les meilleures "business schools" internationales dictent les standards de qualité, les Grandes Écoles de management ont réalisé depuis une dizaine d'années d'immenses efforts pour se doter d'un corps professoral d'importance et de qualité, répondant aux normes internationales.

Toutes les écoles ont défini pour leurs professeurs permanents des plans de charge exigeants, qui font clairement apparaître les trois grandes missions qu'elles attendent d'eux : l'enseignement, la recherche et le service à l'institution et aux étudiants. La disponibilité à l'égard des étudiants fait ainsi partie des obligations professionnelles de chaque professeur. Cette relation étroite entre élèves et professeurs est l'une des marques distinctives fortes des Grandes Écoles de management.

En outre, à côté du corps enseignant traditionnel, **des moyens humains conséquents sont mis au service du projet pédagogique**. Ces personnels, considérés à tort comme "administratifs" sont en réalité pleinement impliqués dans la démarche éducative de l'école. Parmi ceux-ci, on citera les nombreux collaborateurs en charge des relations entreprises, de l'apprentissage, des stages, de l'année césure, de l'encadrement de la vie associative et de la vie sportive, du développement personnel des étudiants, de l'animation du réseau des diplômés, des relations avec les "campus managers" des entreprises, des partenariats avec les universités étrangères... Sans oublier les personnels chargés d'animer l'infothèque, les salles multimédia ou les laboratoires de langues : eux aussi contribuent fortement à l'acquisition par les élèves des compétences et de l'autonomie personnelle.

• **le recours aux "NTIC".** Les Grandes Écoles de management font toutes **un usage intensif** des "Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication". La plupart d'entre elles sont équipées d'un réseau informatique à haut débit, qui permet aux élèves de se connecter aisément depuis l'ensemble du campus ou depuis leur domicile, souvent sans fil (connexion wi-fi). Sous des formes variées, elles ont développé de nombreuses applications de type "**campus virtuel**". Les enseignements purement "à distance" sont encore peu nombreux et le plus souvent réservés à des domaines spécifiques (informatique-bureautique, langues...). En revanche, la plupart des écoles mettent à la disposition de leurs élèves une foule d'outils qui viennent compléter et enrichir l'enseignement "présentiel" (supports de cours, bases de données en ligne, documents, cas, exercices, réponses aux questions, tests et évaluations, liens utiles...). Les élèves bénéficient également d'applications informatiques qui facilitent la vie sur le campus : formulaires administratifs et inscription en ligne, gestion de la scolarité, informations en temps réel sur les enseignements, messageries, etc.

• **le rôle des diplômés.** L'action des écoles du Chapitre ne s'arrête pas à la remise du diplôme aux élèves, ni même à leur **insertion professionnelle**. Bien que cela ne fasse guère partie de la culture universitaire et scolaire française traditionnelle, les écoles attachent une grande importance à l'animation de leur **communauté de diplômés**.

Cette dernière constitue en effet un réseau très utile au bon développement du projet pédagogique et à l'élaboration d'un "sentiment d'appartenance" à l'école, sinon d'une "culture commune".

Aussi toutes les occasions sont-elles bonnes pour mobiliser ces diplômés et les mettre en contact avec les élèves : participation aux oraux des concours de recrutement, interventions comme vacataires d'enseignement, conférences ou tables rondes, participation aux comités de suivi des programmes, accueil d'apprentis et de stagiaires, implication dans les activités de développement personnel...

Certaines Grandes Ecoles disposent ainsi d'un réseau de plusieurs dizaines de milliers de diplômés, présents dans le monde entier. Quelques-uns de ces réseaux sont particulièrement actifs, et se mobilisent régulièrement en faveur de leur école, y compris pour leur apporter une aide financière.

**Depuis leur création, les écoles du Chapitre ont diplômé plus de 250.000 étudiants.**

- 162.000 diplômés sont actuellement en activité
- 21 % occupent des postes de direction
- 13% sont en poste à l'étranger

• **un large choix de spécialisations.** Le **caractère généraliste** du programme "Grande Ecole" n'exclut en rien une **spécialisation**. Celle-ci s'acquiert en règle générale au cours de la dernière année du cursus, chaque école proposant à ses élèves différentes possibilités en la matière, jusqu'à une quinzaine. Au total, pour l'ensemble des Grandes Écoles de management, ce sont près de 350 spécialisations qui sont proposées aux élèves.

**Exemples de spécialisations de dernière année :**

- |  |  |
|--|--|
| • Informations financières, audit, conseil                         | • Management logistique et achats                                    |
| • Contrôle de gestion  | • Management industriel  |
| • Risk and asset management  | • Management des systèmes d'informations                             |
| • Gestion de la relation clientèle                                 | • Management des réseaux automobiles                                 |
| • Certificat d'ingénieur d'affaires                                | • Tourism management   |
| • Marketing business to business                                   | • Management des organisations non-profit                            |
| • Marketing options biotechnologies                                | • Management public  |
| • Marketing et innovation dans l'univers de la grande consommation | • Management des ressources humaines                                 |
| • Management et marketing des collectivités territoriales          | • Entreprises innovantes   |
| • Innovative leaders for network companies                         | • Management des institutions culturelles et des industries du média |
| • Master recherche : Gestion et dynamique des organisations        | • Business immobilier, développement urbain                          |
|  | • Conduite de changement et de management de projets                 |

• **l'individualisation des parcours.** Ce choix de la spécialisation n'est pas le seul proposé aux élèves. Les Grandes Écoles de management se sont en effet progressivement orientées, au fil des ans, vers une **individualisation des parcours de formation**.

Cette évolution s'explique par le fait que la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés est d'autant plus satisfaisante qu'ils ont pu suivre un cursus aussi adapté que possible à leur personnalité et leur projet professionnel. Loin d'être soumis à un enseignement uniforme, identique pour tous, ceux-ci ont donc à multiplier les choix pour organiser leur parcours : options, cours électifs, enseignements facultatifs, pédagogie "différenciée", stages, dates et durée des séjours à l'étranger, scolarité en apprentissage ou traditionnelle, activités associatives, etc.

**Par delà la diversité des écoles, les possibilités de choix sont nombreuses :**

- électifs de culture générale
- électifs de méthodologie
- choix des langues étrangères
- choix de "mineures"
- choix de la spécialisation ou "majeure" ou chaire de spécialité
- choix d'une des très nombreuses universités partenaires à travers le monde pour réaliser la période à l'étranger
- choix de la durée de ce séjour (trimestre, semestre ou année scolaire)
- départ en stage, en France ou à l'étranger
- départ en année césure (France, étranger, université et/ou entreprise)
- choix d'un parcours double diplômant
- choix d'un parcours en apprentissage
- choix d'un parcours en tout ou partie anglophone
- choix d'un thème de recherche pour le mémoire de fin d'études
- choix du projet associatif...

En croisant toutes les possibilités de choix qui s'offrent à eux, les élèves se construisent ainsi un **parcours individualisé**.

## LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

### ④ UNE INSERTION PROFESSIONNELLE PERFORMANTE

#### "Reconnue"

Une des principales réussites des Grandes Écoles de management réside dans la qualité de l'insertion professionnelle de leurs diplômés. Elle est sans conteste l'une des meilleures qu'offrent les différentes filières de l'enseignement supérieur français. Les élèves qui intègrent ces écoles obtiennent leur diplôme, le taux d'abandon des études étant très faible, et trouvent un emploi à la sortie.

#### "Rapide"

Malgré le contexte général difficile que connaît l'économie française depuis plusieurs années, l'entrée des jeunes diplômés des écoles de management sur le marché du travail s'effectue très rapidement, plus de 50 % avant l'obtention du diplôme, ou immédiatement après (plus de 75 % en moins de 2 mois). Quant aux rémunérations en début de carrière (plus de 32.000 €), elles permettent de rentabiliser rapidement l'investissement éducatif.

#### "Préparée"

De multiples facteurs expliquent cette bonne insertion des diplômés. De façon générale, durant toute la scolarité, une attention constante est portée à la question de l'emploi et à la préparation de l'entrée dans la vie active. L'enseignement favorise l'acquisition de compétences professionnelles, et met l'accent non seulement sur les **savoir-faire** mais aussi sur les **savoir-être**. Il est, de plus, en permanence ouvert sur l'entreprise et le marché. Des travaux concrets et variés permettent aux élèves de mettre en application les connaissances acquises en cours. Des périodes fréquentes, et de plus en plus longues, de stage en entreprise leur sont imposées. Quant au contenu des cours, il est sans cesse révisé afin de rester en phase avec les besoins du marché...

Cette bonne insertion professionnelle des élèves des Grandes Écoles de management est aussi le résultat de la qualité de l'enseignement, reconnue et appréciée de tous les recruteurs. Enfin, les élèves sont préparés à la recherche de leur premier emploi. Ils se construisent un ensemble d'expériences, le plus complet possible, en cohérence avec leur projet professionnel.

Nombre d'écoles organisent en outre un rendez-vous destiné à favoriser les échanges **étudiants-entreprises** dans la perspective de l'emploi et du recrutement : **le forum**. Ces forums permettent aux élèves de dialoguer avec les responsables du recrutement des plus grandes firmes locales, nationales et internationales, et de s'informer sur leurs activités, leurs métiers et leur perspectives d'emploi. De leur côté, les entreprises peuvent y faire connaissance avec les futurs diplômés, leur indiquer les grandes orientations de leur politique d'embauche et les disponibilités immédiates, leur proposer des stages... et souvent même y pré-recruter leurs futurs jeunes cadres.



### “Évaluée”

Toutes les Grandes Écoles de management consacrent d'importants moyens à suivre le plus précisément possible l'insertion professionnelle de leurs jeunes diplômés et leur évolution de carrière : secteurs d'activité, fonctions occupées, salaires d'embauche, statut contractuel, taille et localisation des entreprises... **De nombreuses enquêtes** sont réalisées régulièrement sur ce sujet, notamment celle qui est menée chaque année sous l'égide de la Conférence des Grandes Ecoles (cf. annexe).

Chaque école peut ainsi s'assurer que ses enseignements sont en phase avec les besoins du marché, et aussi anticiper les besoins futurs. Les écoles font preuve dans ce domaine **d'une grande réactivité et d'une forte créativité pédagogique**. Elles n'hésitent pas à reconfigurer rapidement un cours, une option ou une spécialisation lorsqu'il s'avère que les débouchés professionnels se réduisent, que ce soit du fait d'un aléa conjoncturel ou de l'évolution durable du marché. Ce travail est en général conduit en liaison étroite avec les professionnels du secteur. Il n'est pas rare que certains enseignements soient même purement et simplement abandonnés au profit de nouvelles activités.

#### Profil du jeune diplômé d'une Grande Ecole de management :

- Le diplômé d'une école du Chapitre est un vrai généraliste du management (sans points faibles : 60 crédits ECTS obtenus par an), avec :
  - une spécialité métier (majeure ou spécialisation ou choix d'électifs)
  - une expérience de l'entreprise (stages, apprentissage ou année en entreprise)
  - des prises de responsabilités (associatives, conduite de projets, projets de création)
  - une expérience internationale
  - des compétences dans les technologies de l'information et de la communication
  - un premier réseau personnel et professionnel

Cette aptitude à s'adapter rapidement aux besoins du marché de l'emploi explique pour une part non négligeable les bons résultats de l'insertion professionnelle des diplômés des Grandes Écoles de management.

## LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

### CONCLUSION ▶

Tout en continuant à diversifier leurs recrutements, les Grandes Écoles de management sont soucieuses de préserver les spécificités de leur modèle, et notamment l'originalité de la filière "classes préparatoires - Grandes Ecoles", sur laquelle s'est construite leur notoriété. Pour cela, elles souhaitent assurer la pérennité des classes préparatoires, notamment en les rendant plus attractives pour les jeunes élèves. L'une des façons d'y parvenir consiste à poursuivre le mouvement de diversification du recrutement déjà engagé avec l'ouverture, dans les classes préparatoires, des options économiques, technologiques puis littéraires, à côté de la filière scientifique.

## PROPOSITIONS

### DU CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT

- ▶ **Solliciter les pouvoirs publics pour cofinancer une grande campagne de communication en faveur des classes préparatoires. Cette campagne se donnerait deux objectifs principaux<sup>17</sup> :**
  - **attirer davantage de bacheliers issus des milieux modestes** vers les Classes Préparatoires Economiques et Commerciales. Cette campagne soulignerait l'encadrement élevé et le suivi étroit des élèves dans les classes préparatoires, assurant à tous les élèves une grande probabilité de succès aux concours de recrutement des écoles. Elle permettrait ainsi de réduire le phénomène bien connu d'autocensure qui touche de nombreux jeunes de ces milieux.
  - **attirer ensuite plus de bacheliers technologiques** vers l'option technologique des classes préparatoires. Celle-ci ne fournit aujourd'hui que 5,6 % des effectifs entrant dans les écoles. L'objectif d'un doublement de cette option en trois ans pour atteindre 2.000 élèves sur les deux années paraît réaliste. Elle aurait un impact social indiscutable car le nombre de boursiers en CPGE technologique est de 37,5 % contre 20 % en moyenne.
  
- ▶ **Créer un site d'information** destiné aux jeunes et mettant en avant les opportunités du cursus "Grandes Écoles de management".
  
- ▶ **Créer une option Economique & Commerciale** au sein des classes préparatoires littéraires. Cette option permettrait d'offrir aux bons élèves littéraires qui le souhaitent de nouveaux débouchés, notamment en direction du monde de l'entreprise.
  
- ▶ **Multiplier les actions de tutorat** pour les élèves des lycées situés dans des ZEP. Ces actions devraient se doubler d'une meilleure information et orientation en direction des classes préparatoires économiques et commerciales.

<sup>17</sup> cf rapport de l'Institut Montaigne "ouvrir les Grandes Ecoles à la diversité", proposition n°6 : "obliger les CPGE à recruter 2 ou 3 élèves par classe de lycée ZEP".

CHAPITRE II

L'INTERNATIONALISATION DES ÉCOLES  
ET DES PARCOURS DE FORMATION

## Chapitre II

# L'INTERNATIONALISATION DES ÉCOLES ET DES PARCOURS DE FORMATION

L'INTERNATIONALISATION DES ÉCOLES ET DES PARCOURS DE FORMATION

## ① LES GRANDES ÉCOLES DE MANAGEMENT ET LEUR DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

- ▶ **Conçues à l'origine dans une optique purement hexagonale, les Grandes Écoles de management françaises se sont, dès les années 1970, tournées vers l'international. D'abord dans le cadre de l'espace européen, où elles réalisent encore la majorité de leurs échanges, puis au plan mondial. Confrontées à l'émergence d'un véritable marché global de la formation en management, d'abord dominé sans partage par les institutions anglo-saxonnes, elles ont su jouer de leurs atouts et de leurs spécificités pour y occuper peu à peu des positions enviables. L'international s'est affirmé au cours des vingt dernières années comme l'axe majeur du développement des Grandes Écoles de management. Elles répondent ainsi à la globalisation accélérée de l'économie et à ses conséquences.**

Pour faire face à la **concurrence internationale**, les Grandes Écoles de management ont choisi d'aligner leurs programmes sur les standards internationaux en vigueur, et notamment les standards européens. C'est le sens qu'il faut donner à la réorganisation de leur cursus en deux niveaux, L correspondant à la Licence sans toutefois que le diplôme soit officiellement décerné et M (Master), à l'instar de ce que pratiquent désormais la grande majorité des pays d'Europe, ainsi qu'à l'adoption d'une logique de crédits capitalisables - le système ECTS ("European Credit Transfer System"). En outre, certains programmes ont opté pour un enseignement tout anglophone, qui leur permet d'être davantage attractifs sur le marché international.

### "Miser sur la différence"

- ▶ **Mais affirmer des ambitions au plan mondial ne suppose pas seulement d'être compétitif sur les mêmes registres que l'offre étrangère : il faut aussi et surtout miser sur la différence, et donc jouer des caractères spécifiques nationaux ou européens. C'est pourquoi les Grandes Écoles de management françaises défendent un modèle qui leur est propre : celui d'une solution intégrée, qui accorde une large place à la formation culturelle et qui permet à leurs jeunes diplômés d'être recrutés directement par des grandes entreprises, des administrations publiques ou des PME comme cadres à fort potentiel. C'est ce modèle qu'il convient de conforter.**

Dans le débat mondial actuel sur les formations au management, les Grandes Ecoles françaises commencent ainsi à faire émerger un modèle alternatif européen. Celui-ci consiste, comme le suggérait l'ex-Commissaire européenne à l'éducation et à la culture, Viviane Redding, à "unir leurs ressources et créer des programmes de haute qualité au niveau Master". Ceci devrait permettre de donner naissance à des centres d'excellence, susceptibles d'attirer non seulement les étudiants européens, mais surtout les étudiants et professeurs d'autres continents. Ce modèle alternatif pourrait aller jusqu'à la promotion d'une offre strictement européenne labellisée par l'union Européenne "**Master Union Européenne**".

## L'INTERNATIONALISATION DES ÉCOLES ET DES PARCOURS DE FORMATION

## ② S'ADAPTER AU MARCHÉ MONDIAL

Au-delà de ses effets recherchés sur la croissance, l'ouverture progressive du commerce international a conduit à une véritable globalisation de l'économie. Celle-ci est désormais la donnée de base du monde des affaires. Ce changement historique, qui est loin d'être achevé, a commencé à remodeler le paysage économique mondial.

C'est ainsi que l'on a vu, ces dernières années, des grands groupes se transformer en vastes ensembles transnationaux, travaillant et échangeant en anglais. Même les entreprises moyennes n'échappent pas à ce changement : nombre d'entre elles opèrent désormais dans un environnement ouvert, allant du continent européen jusqu'aux pays les plus lointains.

Pour les formations supérieures au management, ce changement de perspective a eu des conséquences profondes. La raison d'être de ces formations est en effet de fournir aux entreprises un encadrement apte à accompagner et piloter leur développement. Même s'il était difficile de cerner dans le détail les nouveaux besoins, les écoles ont donc anticipé l'émergence rapide de nouveaux profils de diplômés rompus à des visions **transnationales**, et donc à une approche **interculturelle** des problèmes.

### "L'impératif international"

- ▶ **Aucune formation supérieure de manager ne peut plus se concevoir sans une dimension internationale importante.**

En France comme dans tous les pays européens, les dirigeants d'entreprises et les directeurs des ressources humaines n'ont cessé, depuis de nombreuses années, d'insister sur cette idée, qui est désormais clairement inscrite dans les esprits.

Les Grandes Écoles de management, pour leur part, ont depuis longtemps intégré cet impératif, et leur ouverture internationale est déjà ancienne. Dès les années 1970, elles ont multiplié les initiatives en ce sens : mise en place d'options internationales et de séjours obligatoires à l'étranger, signature d'accords d'échanges d'étudiants avec des universités étrangères, création de parcours débouchant sur un "double diplôme", voire implantations directes à l'étranger.

Depuis le début des années 1990, **l'international est même devenu la pierre angulaire de la stratégie des établissements.**

## L'INTERNATIONALISATION DES ÉCOLES ET DES PARCOURS DE FORMATION

## ③ LES ÉTAPES D'UNE PROGRESSION

Dans leur expansion internationale, les Grandes Écoles de management ont en général suivi un modèle de progression commun. De ce point de vue, on peut distinguer quatre étapes :

- La première a consisté à donner une importance accrue à l'apprentissage des **langues étrangères**. L'éventail des langues proposées a été sensiblement élargi : nombre d'écoles enseignent aujourd'hui plus de huit langues. Les élèves ont dû en outre se soumettre à des tests externes comme le TOEFL<sup>18</sup> ou le TOEIC<sup>19</sup>.
- Une deuxième étape a consisté à promouvoir la **mobilité des étudiants**. D'abord mobilité volontaire, puis mobilité ouverte à la totalité ou quasi-totalité des élèves. Peu à peu, l'élargissement des échanges d'étudiants a conduit les écoles à conclure de nombreux accords de partenariat avec des universités étrangères. Ces accords portent fréquemment sur des échanges de professeurs, ouvrant ainsi la voie à la création de programmes débouchant sur un double diplôme.
- Troisième phase, le recrutement de **professeurs étrangers** et le recours croissant à des enseignants "visitants" issus des institutions partenaires. Engagé dans de nombreuses écoles, ce processus a permis de multiplier les cours en anglais, voire de mettre en place des cursus anglophones complets. Les écoles ont ainsi pu prendre pied sur le marché international de la formation.
- Enfin, la dernière étape est celle de la construction de **réseaux d'alliances** entre institutions de différents pays. L'édification de tels réseaux, en général présents sur plusieurs continents, est devenue pour les écoles un axe stratégique majeur, qui a pris le relais des accords bilatéraux. Avec ce concept de réseau, parfois aussi baptisé "cluster", les institutions partenaires marquent leur volonté de tisser des liens structurés pour agir ensemble, au nom d'une vision stratégique commune. Quelques-unes des Grandes Écoles de management françaises sont engagées dans de tels réseaux internationaux. Une façon pour elles de renforcer leur internationalisation et de jouer un rôle significatif sur une zone géographique donnée.

**Aujourd'hui, les Grandes Ecoles de gestion présentent, au titre de l'ouverture internationale, un bilan impressionnant.**

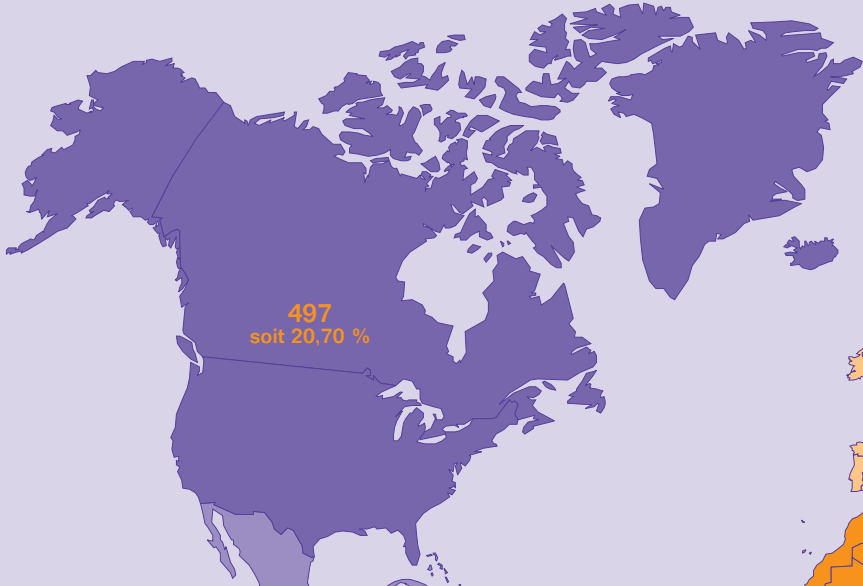
- les étudiants du cursus "Grande Ecole" sont de plus en plus mobiles. Un nombre croissant d'entre eux effectuent un, voire plusieurs séjours longs à l'étranger ;
- la proportion d'étudiants étrangers sur les campus ne cesse d'augmenter. Elle tourne aujourd'hui autour de 24 % de l'ensemble des élèves, tous programmes confondus ;
- les écoles accueillent également un nombre désormais significatif d'enseignants étrangers (483 professeurs permanents et 809 "visitants") ;
- elles ont développé une offre importante de programmes à vocation internationale (Masters, MBA...). Celle-ci se complète en outre d'une offre spécifique dirigée vers les étudiants étrangers, comme les Master of Science (MSc). Parallèlement, le nombre de cours en anglais augmente lui aussi fortement ;
- les écoles ont signé de nombreux accords de partenariat, voire de double diplôme, avec les meilleures universités du monde entier (2.400 accords en 2005-2006) ;
- de façon générale, elles ont acquis une forte visibilité à l'international, y compris dans des zones géographiques éloignées (Chine, Asie du Sud-Est, Inde, Europe de l'Est...) ;
- cette ouverture internationale est à la fois validée et amplifiée par les diverses accréditations internationales (labels EQUIS, AACSB International, AMBA) qui ont été obtenues par une quinzaine de Grandes Écoles de management.

<sup>18</sup> Test Of English as a Foreign Language.

<sup>19</sup> Test Of English for International Communication.

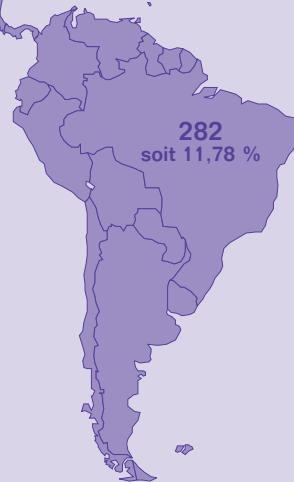
## AMÉRIQUE DU NORD

- ▶ Canada
- Etats-Unis



## AMÉRIQUE DU SUD

- ▶ Argentine
- Brésil
- Chili
- Colombie
- Costa Rica
- Equateur
- Guatemala
- Honduras
- Mexique
- Paraguay
- Pérou
- Puerto Rico
- Rép. Dominicaine
- Uruguay
- Vénézuela



## AFRIQUE & MOYEN

- ▶ Afrique du Sud
- Algérie
- Cameroun
- Egypte
- Iran
- Israël

LES UNIVERSITÉS PARTENAIRES DANS





Pour obtenir ces résultats très positifs, les Grandes Écoles de management ont bénéficié d'un atout essentiel : la large **autonomie** de leurs équipes de direction. Celles-ci peuvent en général conduire avec une grande liberté de manœuvre leurs actions à l'international. A cela s'ajoute la mobilisation sans faille des personnels administratifs dédiés à l'international, comme l'avait souligné l'enquête du Ministère de l'Industrie réalisée en novembre 2002 par le CEFI<sup>20</sup> et l'agence Noir sur Blanc.

### L'internationalisation des Grandes Écoles de management en chiffres

Ces données sont issues d'une enquête annuelle effectuée par la Conférence des Grandes Ecoles auprès de ses membres.

Pour l'année académique 2003-2004, **7.756 étudiants étrangers** sélectionnés par les écoles et les universités d'origine ont été accueillis par les 29 Grandes Ecoles de management françaises. Ce chiffre est à comparer aux 1.928 étudiants étrangers accueillis cinq ans plus tôt pour l'année 1998-1999.

Il s'agit donc d'une multiplication par quatre des effectifs d'étudiants étrangers en cinq ans, à comparer aux 12.000 diplômés visés à bac + 5 délivrés en 2003 par les mêmes établissements français.

A l'inverse, pour comprendre l'effort d'internationalisation des écoles, il faut noter, pour la même année 2003-2004, l'envoi de **5.125 étudiants français en échanges** dans les universités et écoles partenaires à travers le monde, un chiffre auquel il faut également ajouter les **4.185 étudiants français envoyés en stages** dans des entreprises étrangères pour la même période.

L'origine géographique des étudiants accueillis est encore plus significative de l'attractivité des Grandes Écoles de management : avec 3.268 étudiants accueillis, soit 47 % d'un total de 7.756, l'Europe est la principale zone d'origine. Elle est suivie par l'Amérique du Nord (1.146 étudiants, soit 14,7 %, contre 199 étudiants accueillis en 1998-1999 et l'Asie (1.232 étudiants, soit 15,8 %, contre 138 cinq ans plus tôt !).

La performance du modèle des Grandes Écoles de management françaises à l'international a été confirmée par le récent classement des 25 meilleurs Masters in Management en Europe, publié par le Financial Times. Avec sept institutions classées, dont deux aux premières places, les écoles françaises s'imposent vis-à-vis de leurs partenaires de l'Union Européenne comme leaders en matière de formation initiale supérieure au management.

<sup>20</sup> Comité d'Etudes sur les Formations d'Ingénieurs.

## PROPOSITIONS

### DU CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT

- ▶ **Doubler le nombre de bourses Eiffel**, bourses délivrées par le Ministère des Affaires Etrangères aux meilleurs étudiants étrangers admis en programme Master ; 431 bourses ont été délivrées en 2005 et seules 50 % des écoles ayant présenté un dossier ont obtenu au moins une bourse.
  
- ▶ **Délivrer un visa de travail temporaire** d'un an aux diplômés étrangers de nos écoles, à l'instar de ce qui se pratique aux Etats-Unis.
  
- ▶ **Créer un statut administratif simplifié** pour les professeurs "visitants" hors Union Européenne.
  
- ▶ Explorer la possibilité de **délivrer un Master portant le label "Union européenne"**.

CHAPITRE III  
L'HARMONISATION EUROPÉENNE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET SES ENJEUX

## Chapitre III

# L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX

L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX

### ① LE PROCESSUS DE BOLOGNE, MOTEUR DU CHANGEMENT

L'acte fondateur du "processus de Bologne" a eu lieu en mai 1998, à la Sorbonne, lorsque quatre pays européens - l'Allemagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni - ont décidé de supprimer les barrières nationales en matière d'enseignement supérieur.

Leur ambition commune était de créer un **espace européen de l'enseignement supérieur**. Cette première étape a été suivie par la "déclaration de Bologne" du 19 juin 1999 : signée par 29 pays, elle allait donner son nom à l'ensemble du processus.

En 2005, ce sont 45 pays qui ont décidé de participer à ce grand mouvement.

- **Le processus de Bologne avait comme objectif principal de clarifier et de rendre compatibles les cursus d'enseignement supérieur en Europe. Pour cela, l'une de ses innovations majeures est la mise en place de deux niveaux de sortie distincts et identifiés : un premier cycle (Bachelor, ou Licence en France) menant à l'emploi et d'une durée d'au moins 3 ans et un second cycle (Master) exigeant l'achèvement du premier cycle et sanctionnant cinq années d'études. Cette structure favorise l'employabilité et la mobilité des diplômés. Elle peut être complétée par le Doctorat, d'où l'appellation "LMD" donnée en France à cette réforme.**

Plusieurs autres mesures ont été adoptées dans le cadre de cette réforme :

- un système d'accumulation et de transfert des crédits universitaires (ECTS), sorte de "monnaie académique européenne" ;
- la mise en œuvre d'un "supplément au diplôme" ;
- la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs ;
- la coopération en matière d'assurance qualité de l'enseignement ;
- une organisation des études en semestres ;
- la dimension européenne des programmes.

L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX  
 ② UNE MISE EN ŒUVRE INÉGALE SELON LES PAYS

► **La dynamique qui a été créée à Bologne est aujourd'hui bien engagée. Elle touche un grand nombre de pays européens, 45 aujourd'hui. Les systèmes éducatifs nationaux en Europe sont tous entrés dans un processus de transformation. L'une des clés de cette réussite tient sans doute au fait que la réforme n'est pas imposée, mais acceptée sur la base du volontariat.**

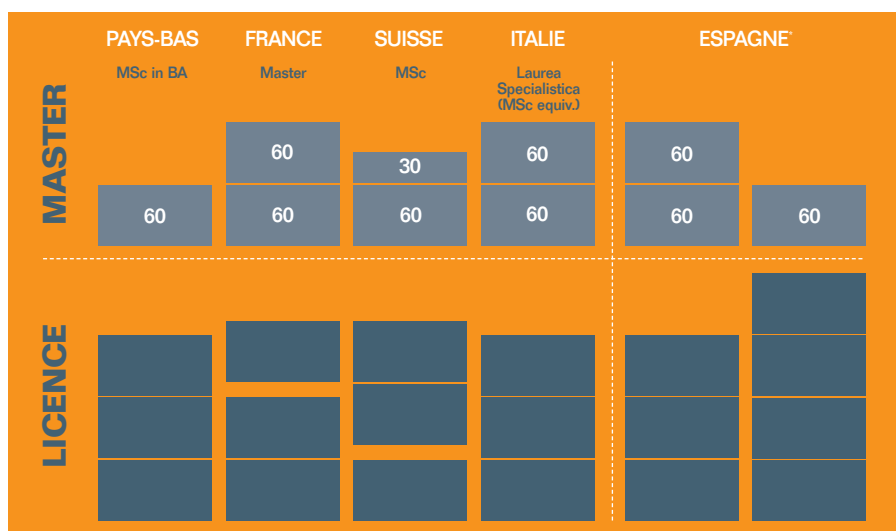
Il faut néanmoins souligner que tous les pays n'avancent pas au même rythme, et que la nature des standards nouveaux adoptés est loin d'être uniforme.

Certains pays sont en effet allés très vite et ont aujourd'hui achevé la transformation de leur enseignement supérieur. C'est le cas de la Finlande et du Danemark. A l'inverse, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne progressent à pas comptés, les pouvoirs publics n'ayant toujours pas décidé clairement quelles seraient les nouvelles normes nationales compatibles avec le processus de Bologne.

La France, quant à elle, compte parmi les pays les plus avancés en la matière. Sous l'impulsion du Ministère de l'Education Nationale, les universités ont pour la plupart restructuré leur cursus en fonction du LMD. De leur côté, les Grandes Ecoles de management ont réorganisé leur parcours dans le même sens : les deux dernières années de leur cursus correspondent désormais à un Master.

**"Des interprétations différentes"**

En dépit de nombreux éléments de convergence (organisation en deux cycles, semestrialisation, supplément au diplôme, crédits ECTS...), la démarche engagée dans le cadre du processus de Bologne n'est en aucun cas une standardisation rigide de l'enseignement supérieur en Europe, comme le montre le schéma ci-dessous. Ainsi, chaque pays a la possibilité d'opter pour plusieurs variantes dans la mise en place des deux cycles d'enseignement : Bachelor en 3 ans ou 4 ans, Master en 1 an ou 2 ans. La convergence du système européen d'enseignement supérieur est donc loin d'être achevée.



\* Les pouvoirs publics espagnols n'ont pas encore tranché entre les deux options.

### ③ L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX VERS L'ÉMERGENCE D'UN MARCHÉ EUROPÉEN DES MASTERS

A l'issue de la mise en place du processus de Bologne, on estime que chaque année, environ 2,5 millions d'étudiants européens recevront un diplôme Bachelor. Une partie d'entre eux ira occuper un emploi, en particulier en Grande-Bretagne, où la très grande majorité des titulaires d'un Bachelor rejoint le marché du travail. Tel n'est pas le cas dans de nombreux autres pays, comme la France, où la formation des diplômés destinés à des fonctions d'encadrement ne se conçoit, traditionnellement, qu'au moyen d'un cursus d'au moins cinq ans, autrement dit, dans le vocabulaire de Bologne, au niveau Master. A terme, on prévoit qu'en Europe, environ la moitié des diplômés Bachelor poursuivront en programme Master.

- ▶ **C'est donc un véritable nouveau "marché" des Masters in Management, programmes pré-expérience de haut niveau, qui est en train de se construire. Le processus de Bologne va ainsi conduire rapidement à remodeler le marché de l'enseignement supérieur en Europe, et stimuler fortement la concurrence entre les institutions.**

#### **"Un marché très compétitif"**

Dans ce contexte, tout donne à penser que la concurrence entre les "business schools" se jouera en Europe, dans les années qui viennent, **autant sur le segment des Masters in Management que sur celui des MBA.**

La lisibilité et la compatibilité entre les différents cursus nationaux que permet la généralisation des normes de Bologne devrait aussi avoir un puissant effet stimulant sur la mobilité des étudiants dans toute l'Europe. Elle créera "mécaniquement" chez les étudiants des possibilités et un désir accru de mobilité. Le mouvement sera encore amplifié par le comportement des recruteurs : ceux-ci donneront rapidement une prime à l'embauche aux jeunes européens qui auront effectué un cursus en deux étapes : un diplôme de type Bachelor dans leur pays d'origine, suivi d'un Master à l'étranger... ou l'inverse. Quant aux jeunes non européens, ils auront accès au même type de parcours via "Erasmus Mundus".

#### **"Une maturation rapide"**

Peu à peu, les barrières nationales, fondées sur la non-compatibilité des systèmes, devraient sauter, pour laisser place à un "marché unique" des programmes d'enseignement supérieur. Déjà, les premiers signes de cette maturation du marché apparaissent. C'est le cas de la publication par le Financial Times, en mai 2005, du premier classement européen des Masters pré-expérience en management. On peut interpréter de la même façon l'émergence **de nouveaux systèmes d'accréditation des Masters en Europe.** Ainsi l'AMBA, agence britannique qui n'accréditait jusqu'alors que des cursus MBA, vient de mettre sur pied une accréditation des programmes Master in Management.

**Les accréditations internationales**

10 Grandes Écoles de management sont accréditées par l'AACSB

13 Grandes Écoles de management sont accréditées par l'EFMD

8 Grandes Écoles de management sont accréditées EQUIS et AACSB

8 programmes ont obtenu l'accréditation AMBA

**"Masters in Management et MBA"**

Ces deux modèles désignent des programmes de **formation généraliste au management**, comparables quant à leur vocation pédagogique, mais qui se différencient sur certains points :

- **l'âge moyen des participants.** Il est généralement de 30 ans en Europe et 28 ans aux États-Unis pour les MBA, alors que dans les programmes Master des écoles et des universités européennes, il tourne plutôt autour de 22 ans ;
- **l'expérience professionnelle.** Dans les programmes MBA, ce bagage préalable est considéré comme indispensable : l'échange entre les participants, fondé sur leurs différentes expériences professionnelles, est un des éléments clés de la pédagogie. Dans les programmes Master in Management, où les étudiants sont sensiblement plus jeunes, cette expérience ne saurait être requise - même si les Grandes Ecoles de management françaises ont depuis toujours choisi d'inclure dans leur cursus des périodes en entreprise sous forme de stages longs et professionnalisants, ainsi que des parcours en apprentissage.
- **la diversité des publics.** Les meilleurs MBA cherchent à recruter des participants qui bénéficient d'une expérience professionnelle aussi diverse que possible, mais qui aient aussi accompli des parcours internationaux variés et conséquents. Les meilleurs MBA européens comptent ainsi entre 70 et 95 % de participants de nationalité étrangère. De leur côté, même si les meilleurs programmes Master in Management européens ont fortement augmenté leur taux d'étudiants étrangers, celui-ci excède rarement 20 à 30 % des promotions.

**"Deux standards différenciés mais complémentaires"**

- ▶ **La très grande majorité des Grandes Écoles de management françaises qui entendent développer une stratégie internationale souhaite se positionner solidement sur les deux segments de marché : le Master in Management et le MBA. D'où un recrutement à deux niveaux : des jeunes diplômés sélectionnés à la sortie de programmes Bachelor, et des jeunes cadres ayant déjà accompli un parcours professionnel significatif<sup>21</sup>.**

<sup>21</sup> Cependant, en considérant que son programme Grande Ecole répondait aux caractéristiques des MBA, notamment en matière d'expérience professionnelle des étudiants, l'ESSEC a décidé de positionner ce programme sur le marché en tant que MBA.



L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX  
**④ LE MODÈLE "GRANDE ÉCOLE" EST "EUROCOMPATIBLE"**

Dans ce contexte européen en pleine évolution, quel peut être l'avenir du programme "Grande Ecole" ? Quelle place peut-il occuper dans le nouveau paysage des formations supérieures au management qui se dessine ? Ses spécificités ne sont-elles pas un obstacle à son expansion européenne ? Certains ne manquent pas de se poser ces questions.

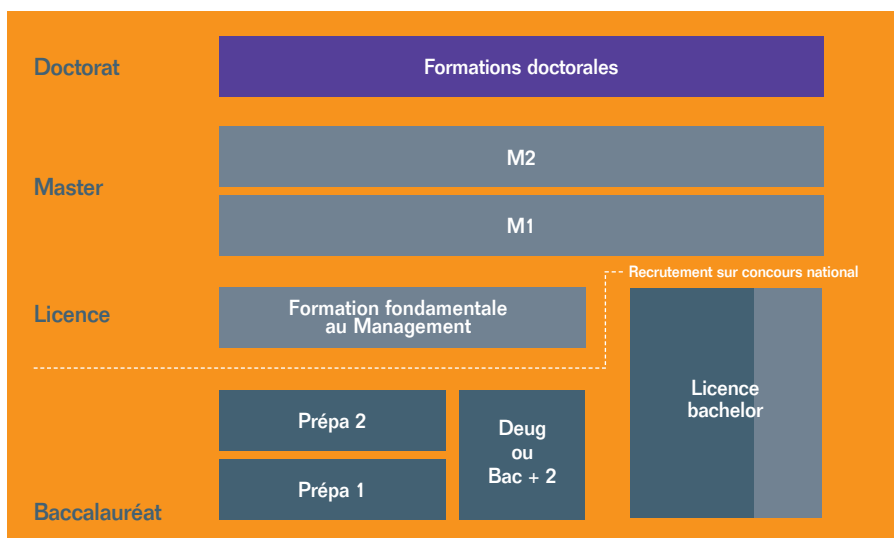
**En réalité, le modèle "Grande Ecole" apparaît pleinement "eurocompatible"**. Mais il lui faut pour cela remplir deux conditions. D'abord, adopter une structure de cursus "reconnaisable" dans le nouveau référentiel européen, c'est-à-dire la structure [2+1] + [2]. Autrement dit, deux années de classes préparatoires et une première année de Grande Ecole de management pour parvenir au niveau Bachelor, suivies de deux autres années de Grande Ecole pour atteindre le niveau Master. Ce modèle français doit aussi intégrer les autres éléments clés de la normalisation européenne : crédits ECTS, organisation en semestres, supplément au diplôme...

► **Or les Grandes Écoles de management ont aujourd'hui opéré ces transformations. Le schéma suivant montre bien que le cœur du programme "Grande Ecole" est maintenant la partie Master des deux dernières années de la scolarité, et que les voies d'entrée dans le programme Master sont largement diversifiées.**

Les classes préparatoires, pour leur part, continuent à former le socle des promotions qui seront admises après une année de Grande Ecole dans le programme Master. Dès 2006, les deux années de classes préparatoires délivreront 120 crédits ECTS et pourront ainsi être prises en compte dans le "supplément au diplôme" Master.

Quant aux admissions directes de candidats titulaires d'une Licence ou d'un Bachelor, elles continueront à accroître la diversité des profils au sein des promotions du programme Master, tant en termes de formations d'origine que de nationalités.

Enfin, certaines écoles développent, ou développeront demain, des programmes post-baccalauréat en 3 ans, de type Bachelor, qui permettront ensuite aux meilleurs éléments, le cas échéant, d'accéder au programme Master via un concours national.



\* Les parties en gris clair sont propres à l'École considérée.

## 5 L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX

### 5 LE LMD, UNE OPPORTUNITÉ POUR LES GRANDES ÉCOLES DE MANAGEMENT

Mieux encore : le positionnement au niveau Master des Grandes Ecoles françaises peut, demain, **renforcer encore leur attractivité** auprès des diplômés français et étrangers à fort potentiel. L'augmentation du nombre de bons diplômés étrangers dans leur programme Master est déjà, pour les écoles membres du Chapitre, un objectif à atteindre et un critère de succès.

Ce nouveau positionnement des Grandes Écoles de management peut donc s'avérer très bénéfique pour elles, dès lors qu'elles ne renoncent pas à leur exigence traditionnelle de qualité pour accroître leurs effectifs admis dans le programme Master. La sélectivité du processus de recrutement doit donc être maintenue.

Loin d'être atypique, inadapté et incompatible avec les normes en vigueur dans le reste du monde, comme certaines voix le déplorent périodiquement, le système des Grandes Ecoles françaises apparaît pleinement conciliable avec le nouveau paysage européen de l'enseignement supérieur issu de la déclaration de Bologne. Cette réforme n'est donc pas une menace. Elle offre au contraire aux Grandes Ecoles de superbes opportunités en Europe, au niveau du Master in Management.

- ▶ **Les Grandes Ecoles bénéficient en effet d'un leadership reconnu en France, tant pour la qualité de la sélection que pour la professionnalisation des cursus ou le placement de leurs diplômés. A la faveur de la mise en place du processus de Bologne, elles peuvent demain s'imposer à l'échelle européenne.**

Pour y parvenir, les Grandes Ecoles doivent continuer à renforcer les atouts dont elles disposent déjà :

- **la sélectivité.** Elle passe par un effort de communication en direction des diplômés européens au niveau Bachelor (Licence). Objectif : accroître l'attractivité des écoles et augmenter le nombre de candidats en Master ;
- **la visibilité internationale.** Les écoles continueront à développer leur offre de programmes internationaux (échanges d'étudiants, doubles diplômes, stages à l'étranger) et à accroître la proportion d'étudiants étrangers dans leurs effectifs.
- **le caractère professionnalisant des cursus** et les liens étroits avec les entreprises sont depuis longtemps des valeurs cultivées par les Grandes Ecoles. Sans rien céder sur l'apprentissage intellectuel et théorique, cet apprentissage de type professionnel doit continuer de répondre aux attentes des recruteurs.
- **le placement des diplômés et "l'effet réseau".** Depuis toujours, les Grandes Ecoles portent une attention constante aux stages, aux formules d'alternance et d'apprentissage, et à l'insertion professionnelle de leurs élèves. Les associations d'anciens élèves, de leur côté, ajoutent à l'action des écoles un "effet réseau" qui favorise la mobilité des diplômés tout au long de leur vie professionnelle.

Ces quatre facteurs de succès, qui sont à l'origine du leadership français des Grandes Ecoles, peuvent également être des facteurs de succès face à la concurrence européenne.

## L'HARMONISATION EUROPÉENNE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SES ENJEUX

### CONCLUSION ▶

La mise en place du LMD ouvre aux Grandes Écoles de management françaises de nouvelles opportunités. Les caractéristiques du modèle qu'elles ont bâti, le dynamisme dont elles ont fait preuve au cours des dernières années leur donnent d'incontestables atouts pour devenir demain des acteurs leaders sur le marché européen de la formation au management.

## PROPOSITIONS

### DU CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT

- ▶ **Délivrer le grade de Licence aux programmes visés à bac + 3**  
à l'exclusion des étudiants de 1<sup>ère</sup> année du programme Grande Ecole.

CHAPITRE IV

LA RECHERCHE ET L'INNOVATION  
AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ

## Chapitre IV

# LA RECHERCHE ET L'INNOVATION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ

- ▶ **Les Grandes Écoles de management consacrent aux activités de recherche environ 8,6 % de leur budget total. Grâce à la diversité des actions qu'elles entreprennent dans ce domaine, elles sont aujourd'hui des acteurs incontournables de la production et du renouvellement des connaissances en sciences de gestion. Mais les Grandes Ecoles ne se contentent pas de contribuer à la création de nouveaux concepts et outils de management : elles jouent également un rôle majeur dans leur diffusion au sein des organisations, aussi bien au travers de leur activité historique de formation initiale, que par le biais des nombreuses actions de formation continue, de conseil et de coaching menées auprès des cadres et dirigeants.**

LA RECHERCHE ET L'INNOVATION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ

### ① LES ENJEUX DE LA RECHERCHE EN GESTION

La recherche est une priorité pour les Grandes Écoles de management. D'abord parce qu'elle contribue de façon décisive au progrès de la connaissance, indépendamment de toute retombée pratique. Et donc à celui de la société dans son ensemble. Ensuite parce que, en gestion comme dans les autres disciplines scientifiques, une recherche compétitive est un facteur clé de développement économique, qui favorise l'innovation, créant ainsi de la valeur et "in fine" des emplois. Le facteur "savoir" a ainsi vu sa contribution relative à la croissance économique augmenter considérablement ces dernières années, au détriment de facteurs classiques (coût de la main d'œuvre, des matières premières...). Selon une étude de l'OCDE, le taux de croissance des industries du savoir a été de 3 % au cours des vingt dernières années dans les pays de l'OCDE, contre 2,3 % pour le secteur marchand dans son entier.

Ce n'est pas tout. Les normes internationales, de plus en plus présentes dans l'enseignement supérieur, notamment via les systèmes d'accréditation européen (Equis) et américain (AACSB International), valorisent de plus en plus fortement les activités de recherche des "business schools".

- ▶ **Or, force est de constater que la recherche en gestion ne fait pas l'objet en France et en Europe d'un soutien public à la hauteur de ses enjeux, à la différence d'autres disciplines, notamment en sciences exactes. Dans un monde en complète mutation, la qualité et la solidité de ce type de travaux détermineront pourtant largement la possibilité de préserver un modèle économique et social européen spécifique. Les Etats-Unis ne s'y trompent pas, ils investissent massivement dans la recherche en gestion.**

On observera par ailleurs que le statut épistémologique des sciences de gestion en France est proche sur ce point du statut des sciences de l'ingénieur, qui sont régulièrement l'objet d'une critique de la part des tenants de la "science fondamentale". Alors que toutes deux (sciences de gestion et sciences de l'ingénieur) sont des disciplines intégratrices indispensables pour générer des innovations.

LA RECHERCHE ET L'INNOVATION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ

## ② LES GRANDES ÉCOLES DE MANAGEMENT, ACTEUR MAJEUR DE LA RECHERCHE

Cette importance de plus en plus stratégique de la recherche a conduit les Grandes Écoles de management à **investir massivement dans ce domaine**. Aujourd'hui, elles déploient un dispositif complet, qui couvre l'ensemble des activités liées à la recherche dans les disciplines du management, des travaux de recherche théorique et fondamentale, jusqu'aux activités d'études appliquées et de conseil, sans oublier la recherche pédagogique.

### "Un corps d'enseignants-chercheurs de haut niveau"

Ce dispositif repose d'abord sur un corps professoral de haut niveau, et de plus en plus international. On dénombre aujourd'hui **1.618 professeurs permanents** dans les Grandes Écoles de management. Parmi eux, près d'un tiers sont de nationalité étrangère. Une grande partie de ces professeurs disposent d'une forte qualification académique : on compte parmi eux **61 % de docteurs et 16,3 % de titulaires d'une "Habilitation à Diriger la Recherche"**. Les autres sont issus du monde professionnel. Tous sont impliqués à la fois dans les activités de recherche et d'enseignement des écoles, en formation initiale et continue. Ce principe garantit la bonne diffusion des nouvelles pratiques issues des travaux de recherche.

Depuis quelques années, les Grandes Écoles de management ont multiplié les **chaires d'entreprises** - on en recense 66, et de nouvelles voient régulièrement le jour. Elles ont également créé de nombreux laboratoires de recherche appliquée, le plus souvent en liaison étroite avec des entreprises. Ces chaires et ces laboratoires sont des lieux privilégiés de recherche et d'étude, qui ont pour vocation d'apporter des réponses concrètes aux questions posées par les entreprises et les branches professionnelles.

Cette forte implication dans la recherche se traduit aussi par le nombre élevé de publications émanant des Grandes Écoles de management dans les grandes revues scientifiques françaises et internationales à comité de lecture. Au cours des trois dernières années, les publications réalisées par les Grandes Ecoles dans des revues sélectionnées par le CNRS totalisent **741 étoiles**. En 2005, leurs professeurs ont en outre signé **176 ouvrages et publié 524 articles dans les revues professionnelles ou dans la presse économique**. Autant de signes de la volonté des écoles de mettre les nouvelles connaissances à la portée des entreprises.

Les Grandes Écoles de management se mobilisent également pour animer la communauté scientifique française et internationale, par exemple en jouant un rôle actif dans les comités de lecture des revues scientifiques, ou dans les associations académiques. En 2005, elles ont également organisé ou co-organisé **103 colloques et congrès scientifiques**, qui ont été autant d'occasions de rencontres entre le monde scientifique et les milieux professionnels. Et de façon générale, les Grandes Écoles de management multiplient les partenariats et les collaborations avec tous les réseaux scientifiques et universitaires orientés vers la recherche.

#### Les activités de recherche des Grandes Écoles de management (en 2005)

- 294 professeurs participant à des comités de lectures de revues académiques
- 266 articles parus dans des revues CNRS
- 375 articles parus dans des revues à comité de lecture autres que le CNRS
- 176 ouvrages rédigés par les professeurs
- 1.443 communications réalisées par des professeurs dans des colloques et congrès

Fortement ancrées dans leurs territoires, notamment via leurs organismes de tutelle (Chambres de Commerce, collectivités locales...), et proches des entreprises, les Grandes Écoles de management **entendent aussi jouer un rôle majeur au sein des différents "pôles de compétitivité" et des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES).**

La qualité académique et scientifique des Grandes Écoles de management est d'ailleurs largement reconnue par les principaux organismes d'accréditation internationaux (EFMD-EQUIS, AACSB International) et français, qui placent le niveau académique au cœur de leurs critères d'excellence.

### **"La formation par la recherche"**

Fortes d'un savoir-faire scientifique avéré et reconnu, les Grandes Écoles de management **utilisent la recherche à des fins pédagogiques.** Elles ont ainsi intégré la recherche à leurs enseignements, sous des formes variées : initiation dans le courant de la scolarité, mémoires de fin d'études. Les futurs managers acquièrent ainsi des méthodes de travail et des habitudes de raisonnement, voire une tournure d'esprit scientifique qui leur seront très utiles dans l'exercice de leur profession.

Certaines écoles participent également à la formation des futurs enseignants-chercheurs en mettant sur pied des programmes doctoraux en gestion. Aujourd'hui, 14 d'entre elles prennent part à de tels programmes, le plus souvent en liaison avec une université. Les écoles contribuent ainsi à faire naître des vocations d'enseignants-chercheurs en gestion, à un moment où la demande mondiale augmente fortement pour ces profils.

## LA RECHERCHE ET L'INNOVATION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ

### CONCLUSION ▶

A côté des universités, les Grandes Écoles de management contribuent fortement au développement de la recherche française en gestion, dont elles s'affirment comme un des acteurs majeurs. Pour qu'elles puissent continuer à tenir ce rôle, il importe qu'elles soient pleinement reconnues et qu'elles bénéficient des soutiens publics et privés dédiés à la recherche.



## PROPOSITIONS

### DU CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT

- ▶ **Développer la formation de jeunes professeurs** de niveau international par la création d'un programme prioritaire d'attribution de bourses doctorales. Un chiffre de 500 bourses renouvelables sur quatre ans semble un objectif raisonnable. Les bénéficiaires de ces aides auraient en outre l'obligation de passer une année dans une école doctorale européenne ou nord américaine.
  
- ▶ **Favoriser la coopération entre équipes de recherche au niveau régional.** La participation des Grandes Écoles de management aux PRES permettrait de créer des entités pluridisciplinaires et de mobiliser ensemble collectivités territoriales, chefs d'entreprise et responsables d'établissements (Universités - Grandes Ecoles), le tout dans le respect de la spécificité et de l'identité de chacun des contributeurs.
  
- ▶ **Obtenir l'habilitation à délivrer des diplômes nationaux de Master Recherche et à participer,** en tant qu'établissement co-habilités, **aux écoles doctorales.** Cette habilitation devrait être sollicitée auprès du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.
  
- ▶ **Créer une école doctorale française en réseau** sur le thème du management, à partir d'un Doctorat de gestion habilité par l'État. Une telle école doctorale, fondée sur la mise en commun de moyens et le partage de ressources, viserait notamment à répondre aux besoins croissants des Grandes Écoles de management en jeunes professeurs de gestion.
  
- ▶ **Financer des recherches,** des programmes de recherche, des centres de recherche, sur le régime des fondations avec "endowment" (capital affecté à un organisme d'intérêt général). La formule des "matching funds" (cofinancement public/privé) serait également utilisée.
  
- ▶ **Lancer un appel d'offres spécifique "Sciences de gestion"** dans le cadre des appels d'offres de l'ANR<sup>22</sup>. Cet appel d'offres serait doté progressivement d'un budget de 100 millions d'euros par an prélevé sur l'enveloppe de 6 milliards que les pouvoirs publics prévoient d'injecter dans le budget de la recherche au cours des prochaines années. Cette affectation aurait un impact déterminant sur la quantité et la qualité des recherches en science de gestion.

<sup>22</sup> Agence Nationale de la Recherche

CHAPITRE V  
LA FORMATION CONTINUE ET POST-GRADUÉE

## Chapitre V

# LA FORMATION CONTINUE ET POST-GRADUÉE

LA FORMATION CONTINUE ET POST-GRADUÉE

## ① LA NOUVELLE DONNE DE LA FORMATION CONTINUE

Avec un chiffre d'affaires total de 3.676 milliards d'euros en 2003, selon la DARES<sup>23</sup>, le marché de la formation professionnelle pèse lourd et représente un enjeu considérable. Mais il s'agit d'un secteur extrêmement atomisé : on dénombrait cette même année quelque **9.100 organismes** de toutes tailles ayant exercé une activité de formation. Ce nombre d'intervenants tend toutefois à diminuer, la profession connaissant une vague de concentration et de professionnalisation. Les organismes consulaires représentaient en 2002 environ 1,8 % du chiffre d'affaires total du secteur. En 2003, les formations en gestion représentaient 18 % de l'activité et les formations liées à l'informatique, la bureautique et les NTIC correspondaient à 12 % du total<sup>24</sup>.

La formation continue a connu un tournant majeur avec l'accord national interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003, qui a introduit notamment le **droit individuel à la formation** (DIF). Celui-ci permet au salarié, à sa demande et avec l'accord de son entreprise, de bénéficier de 20 heures de formation par an, cumulables sur une période de six ans. Autre étape marquante, la loi de modernisation sociale de janvier 2002, qui a défini les conditions de la **VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)**.

En outre, la demande des entreprises a évolué. Aujourd'hui, tout en reconnaissant la nécessité de "former le plus grand nombre" parmi leurs collaborateurs, beaucoup de chefs d'entreprise et de responsables des ressources humaines considèrent comme une priorité absolue la formation des cadres, middle management, cadres dirigeants, dirigeants et futurs dirigeants (les "hauts potentiels"). Les sociétés sont également de plus en plus enclines à s'interroger sur l'efficacité de la formation, voire sur sa "rentabilité", et à poser le problème en termes de "retour sur investissement". L'essor des formations faisant appel aux "NTIC" constitue également un autre changement significatif.

### "De nouvelles opportunités"

Ces évolutions récentes peuvent offrir à l'ensemble des acteurs du secteur, et notamment aux Grandes Écoles de management, de nouvelles opportunités. Déjà, elles ont permis aux écoles du Chapitre d'élargir leur offre de formation continue. Certaines d'entre elles proposent désormais une large gamme de programmes, diplômants ou non, en formation "inter-entreprises" ou sur mesure ("intra-entreprises").

- ▶ **Aujourd'hui, la formation continue représente, en moyenne, 8,35 % du budget des Grandes Écoles de management, ce qui constitue pour elles un apport de ressources financières indispensables. Cependant, le poids de cette activité varie dans des proportions considérables d'un établissement à l'autre : elle peut constituer plus d'un tiers de l'activité totale dans certaines écoles, alors qu'elle demeure marginale dans d'autres institutions.**

<sup>23</sup> Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques du Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement.

<sup>24</sup> Observatoire Economique de la FFP, mars 2005.

Cette diversité se retrouve également dans le champ d'action et le type de clientèle de la formation professionnelle. La majorité des Grandes Écoles de management se contente d'opérer à l'échelle locale ou nationale. Seul un petit nombre d'entre elles ont la capacité de réaliser aussi des actions hors de France, parfois en partenariat avec des business schools européennes ou américaines. Or les grands groupes multinationaux sont désormais à la recherche d'organismes de formation capables de les accompagner sur plusieurs pays. Mais un tel accompagnement exige des moyens considérables. Il n'est donc pas à la portée de toutes les écoles.

A titre d'exemple, les Grandes Écoles de management offrent, en 2006, quelque 50 programmes "BADGE"<sup>25</sup> sur les 69 formations diplômantes que propose l'ensemble des institutions membres de la Conférence des Grandes Ecoles. Lancé en 2001, le BADGE correspond à la volonté d'engager les écoles sur la voie de la validation des acquis professionnels (VAE) et de la capitalisation de crédits de formation, qui peut aboutir à l'obtention de titres normalement délivrés par les Grandes Ecoles.

Aujourd'hui, les programmes diplômants inter-entreprises représentent l'essentiel de l'activité de formation continue des Grandes Écoles de management. Toutefois, les cycles sur-mesure connaissent une très forte croissance, notamment ceux qui sont dispensés en anglais. Dans certaines écoles, les séminaires sur-mesure ("intra-entreprises") peuvent représenter près de 50 % de l'activité de formation continue.

<sup>25</sup> Bilan d'Aptitude délivré par les Grandes Ecoles, créé par la Conférence des Grandes Ecoles.

## LA FORMATION CONTINUE ET POST-GRADUÉE

## ② LA FORMATION POST-GRADUÉE

En matière de formation post-graduée, les Grandes Écoles de management proposent majoritairement deux types de programmes : les Mastères Spécialisés (MS) et les Masters in Business Administration (MBA).

### a. Les Mastères Spécialisés, une exception française ?

Les Mastères Spécialisés<sup>26</sup> (MS) ont été créés en 1986, en réponse à une demande des entreprises qui souhaitent recruter de jeunes collaborateurs, déjà titulaires d'un diplôme de type Master, mais possédant, en plus de cette formation initiale, soit une **seconde compétence** (en marketing, en gestion, etc.), soit une **spécialisation** qu'ils n'avaient pu acquérir précédemment. Il s'agit donc d'une formation post-graduée. La pédagogie mise en oeuvre dans les Mastères Spécialisés repose sur un équilibre harmonieux entre l'acquisition de concepts et l'apprentissage par l'action. Aussi la scolarité se décompose-t-elle en deux phases : un premier semestre de cours et un second consacré à une mission en entreprise débouchant sur la rédaction d'une thèse professionnelle.

- ▶ **Aujourd'hui, les programmes MS correspondent toujours à une demande forte du marché national. Le nombre total des inscrits continue de progresser d'année en année. Au total, l'ensemble des Grandes Ecoles de management a ainsi accueilli près de 3.500 élèves inscrits en "MS" en 2005-2006 et ce chiffre progresse d'année en année.**

Toutefois, la question se pose de la "compatibilité" des Mastères Spécialisés avec l'évolution européenne de l'enseignement supérieur dans les quarante-cinq pays signataires de la déclaration de Bologne, et notamment avec l'architecture européenne dite LMD. Certains estiment que les "MS" font désormais figure d'exception française en Europe ; d'autres, au contraire, jugent que leur positionnement spécifique, conforme à la tradition d'excellence des Grandes Ecoles françaises, ouvre une opportunité au moment où s'apprête à sortir des universités européennes un nombre accru de titulaires d'un diplôme de niveau M, dont les meilleurs voudront se différencier.

C'est d'ailleurs pour répondre aux attentes de ce large public étranger que certaines Grandes Ecoles ont développé un autre type de programmes, les MSc (Masters of Science). Destinés à des étudiants recrutés au niveau bac + 4 ("Bachelor"), ils sont enseignés le plus souvent en anglais, avec un cursus plus ramassé que les Mastères Spécialisés, et avec une orientation métier prononcée. Quelques écoles proposent également des MSc à destination du marché français, avec l'objectif d'élargir leur recrutement.

#### Les Mastères Spécialisés (MS)

Vingt ans après leur lancement, les Mastères Spécialisés (MS) sont au nombre de 373, répartis au sein de 108 Grandes Ecoles d'ingénieurs et de management. Pour l'année académique 2005-2006, ils ont attiré plus de 5.500 participants. Depuis leur création, près de 65.500 étudiants ont suivi ces formations.

En 2005-2006, vingt-quatre Grandes Écoles de management proposaient 159 MS, qui accueilleraient 3.251 participants. A elles seules, quatre écoles réunissaient près de 60 % de cet effectif total. Pour l'année académique 2006-2007, les écoles du Chapitre offriront 12 Mastères Spécialisés supplémentaires.

Proposés à l'origine uniquement à plein temps, les "MS" sont désormais fréquemment organisés à temps partiel, permettant ainsi à leurs étudiants de conserver leur activité professionnelle.

<sup>26</sup> La liste des MS accrédités par la Conférence des Grandes Écoles est consultable sur le site de la CGE : [www.cge.asso.fr](http://www.cge.asso.fr)

## b. Le MBA, un passage obligé pour l'international

À côté des Mastères Spécialisés, un nombre important de Grandes Écoles de management propose aussi des Masters in Business Administration (MBA). Ces programmes sont destinés, en règle générale, à des personnes ayant déjà plusieurs années d'expérience professionnelle, et désireuses d'acquérir rapidement les fondamentaux du management. Ils accueillent des participants venus d'horizons professionnels très variés : ingénieurs et scientifiques, médecins, juristes, architectes, managers...

- ▶ **Compte tenu de la très forte notoriété spontanée dont bénéficient les MBA dans le monde entier, ces programmes sont pour les écoles du Chapitre un bon moyen d'améliorer leur visibilité à l'international. Le succès de leurs MBA constitue donc pour ces écoles un enjeu majeur.**

Cependant, le terme "MBA" regroupe des programmes très divers, à la fois par les publics concernés, leur architecture et leur contenu, leur approche pédagogique ou les modalités d'organisation des enseignements. Il existe ainsi des MBA à plein temps ou en temps partagé, des "Executive" MBA, des MBA "Distance Learning", des International MBA, des "Global" MBA, des "Global Executive" MBA... Sans oublier les MBA "spécialisés", axés sur un secteur d'activité ou une fonction de l'entreprise. Chacune de ces catégories de MBA réunit des participants qui présentent des profils et des attentes différentes.

- **L'âge moyen des participants** dans les "Executive MBA" (autour de 35 ans, et souvent davantage) est sensiblement plus élevé que celui des inscrits dans les MBA à plein temps (environ 30 ans dans les Grandes Ecoles), lui-même plus élevé que celui des inscrits en MS.
- **Les échanges et les discussions de cas**, de l'avis unanime des enseignants comme des participants dans les cours, représentent l'un des apports les plus enrichissants de la formation MBA. C'est pourquoi la diversité des expériences professionnelles des inscrits (en termes de durée, de secteur d'activité, de fonctions occupées et d'ouverture internationale) joue un rôle essentiel dans la qualité de ces échanges.
- **La durée de l'expérience professionnelle** des participants est en général d'environ six ans dans les MBA à plein temps. Certains programmes de Grandes Écoles de management acceptent toutefois quelques candidats sans expérience professionnelle, mais qui présentent un parcours académique particulièrement brillant. Il en est de même aux États-Unis, où cette proportion atteint parfois 20 %<sup>27</sup> de l'effectif total.
- **La diversité des cultures d'origine des participants** est également un facteur important pour enrichir les discussions dans le cadre d'un MBA. De ce point de vue, les MBA de l'Hexagone soutiennent aisément la comparaison avec leurs homologues d'autres pays : certains programmes comptent près de 70 % de participants étrangers, alors qu'aux États-Unis, par exemple, la proportion se situe plutôt entre 25 % et 40 %.

Depuis une dizaine d'années, le "marché" des MBA a connu un très fort développement à travers le monde. On estime ainsi qu'au total, environ 200.000 de ces diplômes sont décernés chaque année. Entre 1999 et 2004, le nombre de programmes "plein temps" est passé de 220 à près de 400 en Europe, et de 50 à 120 en Asie. Aux États-Unis, toutefois, l'offre de programmes est demeurée relativement stable, même si certains MBA "à distance" peuvent compter plus de 5.000 étudiants.

<sup>27</sup> Geoff Gloeckler, Who needs the Real World ? Business week 13/02/2006.

Ce paysage mondial des MBA connaît toutefois de fortes turbulences, liées à plusieurs facteurs. D'abord, certains marchés comme ceux de l'Europe de l'Ouest et des États-Unis arrivent à maturité et stagnent, alors que d'autres, comme l'Asie et l'Europe de l'Est, affichent encore une progression rapide. La conjoncture économique joue également : lorsque l'activité ralentit, les entreprises rechignent à financer les MBA de leurs collaborateurs, surtout s'il s'agit de cursus à plein temps. Enfin, la hausse des frais de scolarité, associée à une incertitude accrue à l'égard de l'emploi, entraîne un coût d'opportunité beaucoup plus élevé pour les participants potentiels. Autant d'éléments qui ont conduit à une diminution sensible du nombre de candidats pour les MBA à plein temps entre 2002 et 2005.

Conséquence, ce sont aujourd'hui les "Executive MBA" et les MBA à temps partiel, compatibles avec la poursuite d'une activité professionnelle, qui affichent la plus forte progression sur le marché français.

## LA FORMATION CONTINUE ET POST-GRADUÉE

### CONCLUSION ▶

Dans ce contexte mouvant, les Grandes Ecoles de management tirent assez bien leur épingle du jeu. Leurs MBA gagnent peu à peu en notoriété, et attirent un nombre croissant de participants étrangers, souvent de haut niveau.

Au reste, les écoles du Chapitre ont opté pour des stratégies variées. Quelques-unes ont décidé de conserver un programme MBA "généraliste", mais avec un nombre élevé de cours électifs. Une institution a choisi d'intituler MBA le diplôme de son programme "Grande Ecole". D'autres ont choisi de proposer des MBA focalisés sur un secteur d'activité ou une fonction spécifique. Un petit nombre d'écoles, enfin, s'attachent à implanter leur programme MBA dans plusieurs villes étrangères, ou privilégient leur "Executive MBA".

## PROPOSITIONS

### DU CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT

- ▶ **Ouvrir plus largement les "Mastères Spécialisés"** grâce à un positionnement plus "eurocompatible". Le MS serait délivré à l'issue d'un programme qui, s'ajoutant au cursus suivi auparavant dans l'enseignement supérieur, permet au participant d'atteindre un total d'au moins 300 crédits ECTS.
- ▶ **Faciliter l'accès aux Mastères Spécialisés dans le cadre de la "formation tout au long de la vie"** (BADGE et VAE).

CHAPITRE VI  
L'IMPACT DES ÉCOLES SUR  
LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



## Chapitre VI

# L'IMPACT DES ÉCOLES SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

- ▶ **Dans une économie de la connaissance compétitive, comme le rappelle le "Rapport annuel sur la compétitivité des nations", publié par l'IMD Lausanne, la performance des écoles de management contribue de façon décisive à l'attractivité d'un territoire et à la croissance de l'emploi.**

Plusieurs études ont permis de quantifier l'impact, direct et indirect, de la présence d'une Grande Ecole de management sur son tissu économique local. En la matière, on peut distinguer trois types d'apports :

- **l'impact des activités de l'école** : sa masse salariale, ses investissements, ses achats, les taxes qu'elle paie...
- **l'impact des usagers** : les dépenses des étudiants (français et étrangers), des enseignants et intervenants, des participants aux programmes de formation continue, des congressistes, et même des candidats aux concours ;
- **l'impact induit** : il s'agit des dépenses successives et récurrentes des bénéficiaires des deux premiers impacts.

Enfin, en prenant en compte les stages, les périodes en apprentissage et les années césure, certains mesurent "l'équivalent emplois" que fournit aux entreprises locales une Grande Ecole de management.

### L'impact économique d'une école "type" de 1.600 étudiants

- impact des activités : 14 millions d'euros
- impact des usagers : 11 millions d'euros
- impact induit : 20 millions d'euros

Soit un total de 45 millions d'euros, à comparer à un budget annuel de 20 millions d'euros pour l'établissement.

Quant aux stages, ils représentent pour les entreprises environ 380 "équivalents emplois".

### Plus d'un milliard d'euros par an

Le budget annuel total des Grandes Écoles de management s'élève à 622 millions d'euros. Les dépenses de leurs étudiants et de leurs intervenants représentent en outre pour les économies locales plus de 260 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, auxquels s'ajoutent 270 millions d'euros d'effets induits.

Au total, l'impact économique des Grandes Écoles de management, au plan national, dépasse ainsi le milliard d'euros par an.

**Mais l'impact purement économique n'est pas le seul bienfait** qu'apporte une Grande Ecole de management à son environnement. Elle lui en procure également d'autres, moins quantifiables.

En premier lieu, ces écoles participent à la performance générale des entreprises locales par la formation des dirigeants des PME. Centres de ressources ouverts sur leur environnement local, elles constituent en outre un gisement de compétences de premier ordre, au service du territoire. Leurs élèves peuvent ainsi fournir une aide précieuse aux firmes locales, par exemple via les études de cas, les stages ou les missions de type junior entreprises.

Dans ces conditions, il appartient aux chefs d'entreprise de savoir utiliser ces viviers de talents, notamment en accueillant les élèves en stage, en apprentissage ou en année césure. Ou, mieux encore, en signant des accords de partenariat avec les écoles. Il reviendra aussi à ces mêmes entreprises de recruter les diplômés formés sur place.

### "Insuffler l'esprit d'entreprise"

On peut également attribuer à la présence d'une Grande Ecole de management **la diffusion de l'esprit d'entreprise sur l'ensemble de son territoire**. Cette diffusion s'opère notamment par le biais des forums, des présentations de sociétés, et surtout des multiples associations gérées par les élèves, dans des secteurs aussi variés que la culture, le mécénat, le sport ou le conseil aux entreprises.

Certaines Grandes Écoles de management ont même mis sur pied un incubateur destiné à accompagner des projets de création d'entreprise. Selon une étude réalisée en 2005, 6 des 21 **incubateurs** recensés dans les établissements d'enseignement supérieur émanaient d'une école de gestion. Avec une moyenne de dix projets hébergés, l'incubateur lié à une école diffuse le dynamisme économique sur tout son territoire. Il est également, bien souvent, un lieu de rencontre et de convergence avec les écoles d'ingénieurs.

Les Grandes Écoles de management contribuent aussi au rayonnement du territoire sur lequel elles sont implantées. Certaines d'entre elles apparaissent même comme **des foyers d'animation intellectuelle** et des lieux d'échanges de haut niveau. Impossible à évaluer, cet apport est pourtant précieux pour les collectivités locales et les bassins d'emploi.

Enfin, il convient de ne pas perdre de vue qu'au-delà de l'impact au plan local, c'est l'économie nationale dans son ensemble qui bénéficie, durablement, de la présence d'écoles de management de haut niveau capables de former des cadres et des dirigeants performants.

Car si les vingt-neuf Grandes Écoles de management disposent d'un fort ancrage régional, elles savent aussi attirer les talents nationaux et internationaux, afin de répondre aux besoins d'entreprises de plus en plus présentes sur les marchés mondiaux.

CHAPITRE VII  
LA QUESTION DU FINANCEMENT

## Chapitre VII

# LA QUESTION DU FINANCEMENT

### LA QUESTION DU FINANCEMENT

#### ① DES BESOINS FINANCIERS ACCRUS

Au cours de la dernière décennie, les Grandes Écoles de management ont connu une forte croissance. Elles ont élargi leur éventail d'activités et multiplié les programmes diplômants (création de MBA, de Mastères Spécialisés...). Certaines d'entre elles ont accru, parfois dans des proportions significatives, les effectifs de leur programme "Grande Ecole". Elles ont recruté des professeurs permanents de haut niveau, pour l'ensemble des écoles du Chapitre. Elles ont renforcé considérablement leur présence et leur visibilité à l'international. Beaucoup ont aussi rénové et agrandi leurs locaux. Les écoles ont également investi dans les "nouvelles technologies" : la plupart d'entre elles se sont dotées de réseaux informatiques performants (haut débit, wi-fi) ou ont créé des campus virtuels. Enfin, elles ont fortement développé leur offre de formation continue.

Cet essor rapide était nécessaire pour faire face à une concurrence accrue, tant en France qu'à l'international. Il répondait aussi au besoin d'atteindre une certaine taille critique, tant en termes d'effectifs que de moyens financiers.

- ▶ **On peut en effet estimer que le format crédible, en France, pour une école désireuse de délivrer le grade de Master, tourne autour de 10 à 15 millions d'euros de budget de fonctionnement. Et que, pour être réellement attractive au plan européen, il faut disposer d'au moins 20 à 30 millions d'euros par an. Quant à la capacité financière minimale des leaders sur le marché éducatif international, elle est de l'ordre de 50 à 60 millions d'euros par an. Un budget que seuls deux ou trois établissements dans l'Hexagone atteignent aujourd'hui.**

#### **Le financement de l'enseignement supérieur : comparaisons internationales**

Dans l'ensemble des pays membres de l'OCDE<sup>28</sup>, la dépense annuelle moyenne par étudiant s'élève à 11.422 dollars américains (valeur 1999). Ce chiffre cache cependant de très importantes disparités. Ainsi, en tête du classement pour l'effort national en faveur de l'enseignement supérieur, les États-Unis avec 19.220 \$ par an et par étudiant, sont suivis par des pays comme la Suède (14.222 \$) et la Norvège (12.000 \$). Quant à la France, avec 8.114 \$, elle se situe en dessous de la dépense moyenne des pays développés, avec une dépense d'environ 2,4 fois moins importante que les États-Unis.

La durée moyenne des études supérieures dans les pays de l'OCDE est de 4,2 années, pour un coût total moyen de 38.668 \$ américains. Avec 36.832 \$, la France se place en dessous de ce coût moyen, mais pour une durée moyenne des études de 4,7 années. A titre de comparaison, les dépenses de la Suède avec une durée de 4,6 années, atteignent 65.529 \$, soit 78 % de plus que celles de la France et le double de celles de l'Espagne.

A priori, les étudiants suédois jouissent d'un enseignement supérieur disposant de moyens importants. La réputation de cet enseignement se trouve d'ailleurs confirmée par le nombre croissant d'étudiants étrangers en mobilité qui choisissent cette destination : 64.000 en 2000, soit 20 % de la population étudiante du pays. En France, le nombre d'étudiants étrangers (174.000) ne représente que 8 % de la population étudiante.

<sup>28</sup> Organisation de Coopération et de Développement Économique.

Cette croissance a eu, certes, des effets positifs indéniables. Elle a fait des Grandes Ecoles françaises de management des acteurs majeurs et reconnus de la formation au management. Elle leur a permis de commencer à exporter leur modèle, en Europe et dans le monde. Mais elle a aussi **fortement accru leur besoin de financement**. Le budget total de fonctionnement des vingt-neuf écoles du Chapitre s'élevait, durant l'année scolaire 2005-2006, à quelque 622 millions d'euros, pour plus de 59.000 étudiants. Quant au "coût" moyen annuel d'un élève, il se situe entre 10.000 et 11.000 euros, alors que l'apport des familles, à travers les frais de scolarité, tourne seulement autour de 7.000 euros par an. On observera ainsi que **ces frais de scolarité, pourtant réputés très élevés, ne couvrent qu'une partie de la dépense occasionnée**. Et que le coût de trois années d'études dans une Grande Ecole de management, soit environ 21.000 euros, doit être rapporté au salaire brut annuel obtenu par les diplômés de ces mêmes écoles un à trois ans après leur sortie : celui-ci atteint en moyenne 36.000 euros annuels. Les familles peuvent ainsi couvrir très rapidement l'investissement éducatif qu'elles ont réalisé.

En outre, cette hausse des budgets des écoles a de bonnes chances de perdurer. La poursuite du développement international, en particulier, réclame des investissements toujours plus élevés. Il en va de même pour les différents processus d'accréditation, tant nationaux (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion) qu'internationaux (labels Equis, AACSB International, AMBA).

- ▶ **Or, les Grandes Écoles de management n'ont pas stabilisé leur modèle économique. Certes, elles ont trouvé de nouvelles ressources, notamment en développant leurs activités de formation continue. Mais cet apport supplémentaire reste loin de suffire, car le coût de leurs investissements et le renforcement de leurs équipes de professeurs permanents alourdissent leurs charges. Résultat, leur situation financière demeure fragile. Elle devient sensible à toute variation des effectifs des promotions ou de l'activité, très concurrentielle, de formation continue. Aussi doivent-elles rechercher de nouvelles solutions, afin de parvenir à un meilleur équilibre de leurs budgets.**

## LA QUESTION DU FINANCEMENT

## ② GOUVERNANCE ET FINANCEMENT

Les modes de gouvernance des Grandes Écoles de management sont très variés. Certains constituent un service géré d'une Chambre de Commerce et d'Industrie ; d'autres ont opté pour la formule du syndicat mixte public associant notamment des collectivités territoriales, ou pour le statut associatif de droit privé, ou encore pour un dispositif d'association avec l'université.

► **Toutes les écoles du Chapitre ont cependant en commun de participer à une mission de service public, dans le cadre d'une structure à but non lucratif.**

Dans ces conditions, la question de leur financement se pose donc de façon très diverse. Mais de façon générale, force est de constater que **les ressources d'origine publique (IATP, taxe d'apprentissage) ont tendance, depuis plusieurs années, à stagner**. Les organismes de tutelle (notamment les Chambres de Commerce et d'Industrie), compte tenu de leurs propres besoins de financement, n'ont eu d'autre choix que de maintenir en valeur absolue leurs engagements en faveur des Grandes Écoles de management. Ce qui, logiquement, a fait décroître leur part relative dans le financement permanent de ces écoles<sup>29</sup>.

Dans le même temps, l'apport des collectivités territoriales demeure limité. De plus, il concerne davantage les investissements des écoles que leur fonctionnement. En outre, la question de la compétence de certaines collectivités territoriales en matière d'enseignement supérieur reste posée.

Pour l'année 2005, le budget annuel total des vingt-neuf écoles du Chapitre (soit 622 millions d'euros) est financé à 69 % par des **ressources externes**, dont moins de 10 %, en moyenne, proviennent de la formation continue ; 20 % sont des **ressources propres** constituées des dotations issues des organismes de tutelle comme les Chambres de Commerce et d'Industrie ; enfin, 11 % proviennent de la collecte de la taxe d'apprentissage.

► **On le voit, l'accroissement des ressources propres des écoles, dans le contexte économique actuel, risque de trouver rapidement ses limites. Aussi convient-il de rechercher plutôt la solution au problème financier des écoles dans une ouverture de leur tour de table. Celle-ci pourrait se faire en direction d'entreprises privées, grâce à un aménagement de la fiscalité en faveur du mécénat, et en direction des autorités régionales, au travers des contrats de plan État-régions.**

Cette dernière hypothèse suppose que la France rattrape le degré de décentralisation de ses voisins européens. On remarquera que les Conseils Régionaux français investissent en moyenne, toutes actions confondues, 263 euros par habitant et par an, quand la Lombardie dépense 1.837 euros, la Catalogne 2.167 euros et la Bavière 2.849 euros.

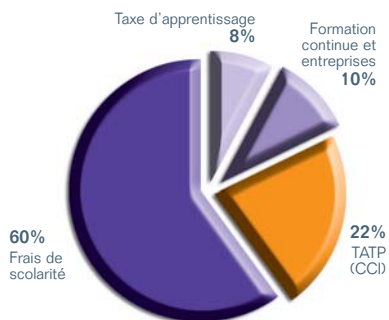
La question du financement se pose d'ailleurs dans des termes très voisins pour l'ensemble de l'enseignement supérieur français. La part de l'Etat dans son financement (près de 79 %) reste prépondérante : elle est répartie entre le Ministère de l'Education Nationale (69 %) et les autres ministères comme l'Agriculture, la Défense, l'Équipement et l'Industrie (9,3 %). La part des collectivités territoriales, à 6,2 %, est inférieure à celle consacrée par les ménages (8,6 %) ; quant aux entreprises, elles ne contribuent qu'à hauteur de 4,6 %.

**Aussi convient-il sans doute d'envisager une vaste remise à plat de l'ensemble du dispositif.** A l'évidence, la situation des finances publiques limite fortement, et durablement, les possibilités d'accroissement de la dépense de l'Etat en faveur de l'enseignement supérieur.

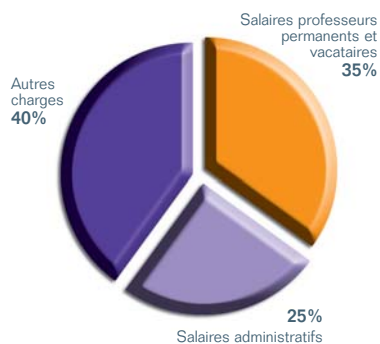
<sup>29</sup> Il faut noter qu'en 1995, l'IATP devenu TATP en 2006, affecté par les CCI françaises au financement des Ecoles Supérieures de Commerce, représentait 21,5 % de leur budget (70 M€ / 326 M€). En 2004, sa part est tombée à 15 % (72 M€ / 486 M€). Si on veut donc maintenir la part du financement consulaire au niveau de 1995, c'est une dotation de TATP supplémentaire de 32 M€ qu'il convient d'assurer aux écoles.

Répartition du budget de 3 écoles "type"

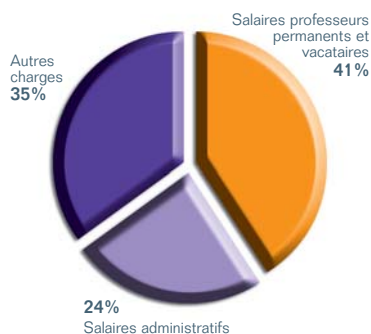
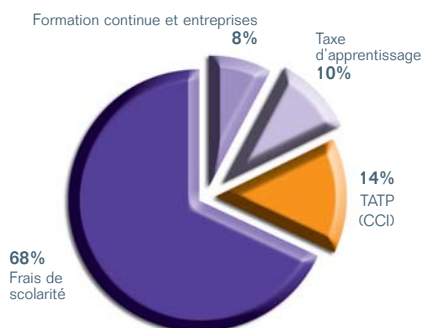
Répartition des recettes



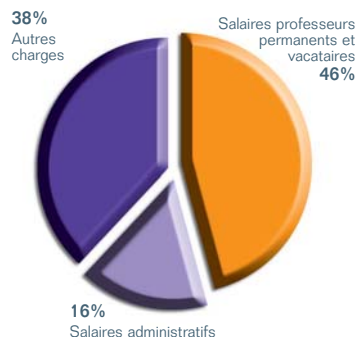
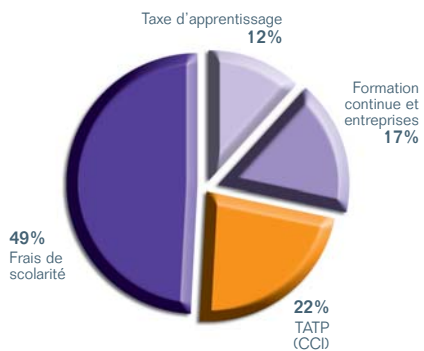
Répartition des dépenses



Ecole A qui dispose d'un budget de 10 millions d'euros



Ecole B qui dispose d'un budget de 25 millions d'euros



Ecole C qui dispose d'un budget de 60 millions d'euros



- ▶ **Cette situation doit conduire à étudier sérieusement deux pistes. D'une part, une redistribution des ressources disponibles au sein du système éducatif français, rappelons à ce sujet qu'un élève du secondaire "coûte" à la nation 30 % de plus qu'un étudiant du supérieur. D'autre part, un accroissement des financements d'origine non étatique. Il serait nécessaire de développer à la fois les ressources provenant des collectivités locales et régionales, et d'accroître les financements d'origine privée, en mettant en place un dispositif fiscal incitatif. A titre de comparaison, la part des financements privés dans l'enseignement supérieur français était de 14,3 % en 1999, contre 51,3 % aux Etats-Unis pour la même période.**

## PROPOSITIONS

### DU CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT

- ▶ **Développer les financements régionaux** en fonctionnement.
- ▶ **Inciter les entreprises à financer les établissements d'enseignement supérieur** à l'aide de déductions fiscales. Une non imposition portant sur 0,5 % à 1 % du chiffre d'affaires paraît envisageable.
- ▶ **Développer les fondations d'utilité publique** en faveur des écoles (avec modification de leur gouvernance), et développer les donations entre vifs.
- ▶ **Mettre en place un "Plan d'Épargne Education"**.
- ▶ **Revoir et développer les bourses "au mérite"**.
- ▶ **Accorder une déduction fiscale de 50 % sur les droits de scolarité.**  
Cette déduction serait alignée sur le traitement dont bénéficient les dépenses de soutien scolaire assimilées à des "services à domicile".
- ▶ **Affecter une part significative de la TATP** au financement de bourses "au mérite".
- ▶ **Créer un Fonds de garantie d'emprunt** réservé au financement de la scolarité pour les étudiants défavorisés.

## CONCLUSION

Le présent Livre Blanc a permis de mieux rendre compte de la réalité des Grandes Écoles de management qui constituent, ensemble, un des fleurons de l'enseignement supérieur français. Une réalité bien souvent insuffisamment prise en compte et, paradoxalement, parfois mieux reconnue à l'étranger que dans l'Hexagone.

Ce Livre Blanc entend aussi apporter une contribution utile au débat actuel sur l'enseignement supérieur en France. A cet effet, il présente un certain nombre de propositions. Le Chapitre des Ecoles de Management reste, bien entendu, ouvert à toutes discussions visant à faire avancer la réflexion sur ces sujets.

Au sein de la Conférence des Grandes Ecoles, le Chapitre des Ecoles de Management s'affirme ainsi comme le lieu de collaboration et d'échange entre l'ensemble des acteurs de ces institutions. Ce faisant, il démontre que la stratégie de développement propre à chacune des écoles et la légitime recherche de la diversité ne sont pas un obstacle à la solidarité et à l'action collective.

## LES 25 PROPOSITIONS DES GRANDES ÉCOLES DE MANAGEMENT

Tout au long de ce Livre Blanc, le Chapitre des Grandes Écoles de management a formalisé un ensemble de propositions. Ces propositions réalistes sont susceptibles d'apporter des réponses utiles aux enjeux auxquels sont confrontées les Grandes Écoles de management mais aussi l'ensemble de l'enseignement supérieur français.

Les modalités de mise en œuvre de ces propositions ne sont pas formalisées dans la mesure où ces projets sont à finaliser avec les pouvoirs publics dans la grande majorité des cas.

### ▶ Le programme "Grande Ecole"

- **Solliciter les pouvoirs publics pour cofinancer une grande campagne de communication en faveur des classes préparatoires.** Cette campagne se donnerait deux objectifs principaux :
  - **attirer davantage de bacheliers issus des milieux modestes** vers les Classes Préparatoires Economiques et Commerciales.
  - **attirer ensuite plus de bacheliers technologiques** vers l'option technologique des classes préparatoires.
- **Créer un site d'information** destiné aux jeunes et mettant en avant les opportunités du cursus "Grandes Écoles de management".
- **Créer une option Economique & Commerciale** au sein des classes préparatoires littéraires.
- **Multiplier les actions de tutorat** pour les élèves des lycées situés dans des ZEP.

### ▶ L'internationalisation des écoles et des parcours de formation

- **Doubler le nombre de bourses Eiffel.**
- **Délivrer un visa de travail temporaire** d'un an aux diplômés étrangers de nos écoles, à l'instar de ce qui se pratique aux Etats-Unis.
- **Créer un statut administratif simplifié** pour les professeurs "visitants" hors Union Européenne.
- Explorer la possibilité de délivrer un **Master** portant le label "**Union européenne**".

### ▶ **L'harmonisation européenne de l'enseignement supérieur et ses enjeux**

- **Délivrer le grade de Licence aux programmes visés à bac + 3** à l'exclusion des étudiants de 1<sup>ère</sup> année du programme Grande Ecole.

### ▶ **La Recherche et l'innovation au service de la compétitivité**

- **Développer la formation de jeunes professeurs** de niveau international par la création d'un programme prioritaire d'attribution de bourses doctorales.
- **Favoriser la coopération entre équipes de recherche au niveau régional.**
- **Obtenir l'habilitation à délivrer des diplômes nationaux de Master Recherche et à participer**, en tant qu'établissement co-habilité, **aux écoles doctorales.**
- **Créer une école doctorale française en réseau** sur le thème du management, à partir d'un Doctorat de gestion habilité par l'Etat.
- **Financer des recherches**, des programmes de recherche, des centres de recherche sur le régime des fondations avec "endowment" (capital affecté à un organisme d'intérêt général). La formule des "matching funds" (cofinancement public/privé) serait également utilisée.
- **Lancer un appel d'offres spécifique "Sciences de gestion"** dans le cadre des appels d'offres de l'ANR.

### ▶ **La formation continue et post-graduée**

- **Ouvrir plus largement les "Mastères Spécialisés"**, grâce à un positionnement plus "eurocompatible". Le MS serait délivré à l'issue d'un programme qui, s'ajoutant au cursus suivi auparavant dans l'enseignement supérieur, permet au participant d'atteindre un total d'au moins 300 crédits ECTS.
- **Faciliter l'accès aux Mastères Spécialisés dans le cadre de la "formation tout au long de la vie"** (BADGE et VAE).

### ▶ **La question du financement**

- **Développer les financements régionaux** en fonctionnement.
- **Inciter les entreprises à financer les établissements d'enseignement supérieur** à l'aide de déductions fiscales.

- **Développer les fondations d'utilité publique** en faveur des écoles (avec modification de leur gouvernance), et développer les donations entre vifs.
- **Mettre en place un "Plan d'Epargne Education"**.
- **Revoir et développer les bourses "au mérite"**.
- **Accorder une déduction fiscale de 50 % sur les droits de scolarité.**
- **Affecter une part significative de la TATP** au financement de bourses "au mérite".
- **Créer un Fonds de garantie d'emprunt** réservé au financement de la scolarité pour les étudiants défavorisés.

A N N E X E

## Annexe

EXTRAITS DE L'ENQUÊTE D'INSERTION 2006  
DES JEUNES DIPLÔMÉS DE  
LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES<sup>30</sup>

## LES DIPLÔMÉS DE LA PROMOTION 2005

## SITUATION DES DIPLÔMÉS SELON LE TYPE D'ÉCOLES

Situation des diplômés	Promotion 2005					
	Écoles d'Ingénieurs		Écoles de Management		Ensemble	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
En activité professionnelle <sup>(1)</sup>	6.156	63,3%	3.367	71,9%	9.523	66,1%
En recherche d'emploi	1.628	16,8%	737	15,7%	2.365	16,4%
En volontariat international	211	2,2%	190	4,1%	401	2,8%
En poursuite d'études	1.643	16,9%	313	6,7%	1.956	13,6%
dont aussi en recherche	<b>338</b>	<b>3,5%</b>	<b>85</b>	<b>1,8%</b>	<b>423</b>	<b>2,9%</b>
Autre situation	80	0,8%	75	1,6%	155	1,1%
<b>Total</b>	9.718	100%	4.682	100%	14.400	100%
<b>Taux nets d'emploi</b>	-	<b>79,1%</b>	-	<b>82%</b>	-	<b>80,1%</b>
<b>Rappel enquête 2005</b>	<b>promo 2004</b>	<b>72,7%</b>	<b>promo 2004</b>	<b>79,5%</b>	<b>promo 2004</b>	<b>75%</b>

(1) Les diplômés poursuivant une thèse CIFRE sont comptabilisés dans les effectifs en emploi.

## SITUATION DES DIPLÔMÉS SELON LE SEXE ET LE TYPE D'ÉCOLES

Situation des diplômés	Promotion 2005					
	Écoles d'Ingénieurs		Écoles de Management		Ensemble	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
En activité professionnelle <sup>(1)</sup>	65,0%	59,4%	73,2%	70,6%	67,1%	64,4%
En recherche d'emploi	14,9%	21,2%	13,4%	18,2%	14,5%	19,9%
En volontariat international	2,4%	1,6%	4,8%	3,3%	3,0%	2,4%
En poursuite d'études	16,9%	17,0%	6,8%	6,5%	14,3%	12,3%
Autre situation	0,8%	0,8%	1,8%	1,4%	1,1%	1,1%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Taux nets d'emploi<sup>(2)</sup></b>	<b>81,4%</b>	<b>73,7%</b>	<b>84,6%</b>	<b>79,5%</b>	<b>82,2%</b>	<b>76,4%</b>

(1) Les diplômés poursuivant une thèse CIFRE sont comptabilisés dans les effectifs en emploi.

(2) Le taux net d'emploi est mesuré par  $d_{ap}/(d_{ap} + d_{re})$  avec ( $d_{ap}$ ) : diplômés ayant une activité professionnelle et ( $d_{re}$ ) : diplômés en recherche d'emploi. Il rend mieux compte de la réalité de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés puisque sont exclus de son calcul les diplômés en poursuite d'études (hors thésards CIFRE), en volontariat international ou sans emploi volontaire pour ne considérer que les actifs au sens économique du terme. Il est particulièrement approprié pour les diplômés de la dernière promotion.

<sup>30</sup> L'intégralité des résultats de l'enquête d'insertion 2006 des jeunes diplômés des grandes Ecoles est disponible sur le site de la CGE : [www.cge.asso.fr](http://www.cge.asso.fr)

**RÉPARTITION DES DURÉES DE RECHERCHE D'EMPLOI SELON QUE LES DIPLÔMÉS ONT EFFECTUÉ OU NON UN STAGE DE CÉSURE DURANT LEUR CURSUS**

Durée de recherche du premier emploi	Écoles d'Ingénieurs		Écoles de Management		Ensemble	
	Avec stage de césure	Sans stage de césure	Avec stage de césure	Sans stage de césure	Avec stage de césure	Sans stage de césure
Contrat signé avant d'être disponible	48,8%	46,7%	58,3%	53,8%	53,6%	48,8%
Moins de 2 mois	26,1%	27,5%	19,3%	23,4%	22,7%	26,3%
De 2 à moins de 4 mois	18,4%	17,6%	15,4%	14,3%	16,9%	16,6%
De 4 à moins de 6 mois	5,9%	6,9%	5,9%	6,3%	5,9%	6,7%
6 mois ou plus	0,9%	1,4%	1,1%	2,0%	1,0%	1,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES DURÉES DE RECHERCHE D'EMPLOI (HORS THÉSARDS CIFRE)**

	Contrat signé avant d'être disponible	Moins de 2 mois après la sortie de l'école	De 2 à moins de 4 mois après la sortie de l'école	4 mois ou plus après la sortie de l'école	Total
Enquête 2006	51%	25%	16%	8%	100%
Rappel Enquête 2005	47%	25%	18%	10%	100%
Rappel Enquête 2004	42%	26%	19%	13%	100%
Rappel Enquête 2003	44%	26%	19%	11%	100%
Rappel Enquête 2002	55%	25%	14%	5%	100%

**RÉPARTITION DES DIPLÔMÉS SELON LE LIEU DE TRAVAIL, LE TYPE D'ÉCOLES ET LE SEXE**

	Région parisienne	Province	Etranger	Total
<b>Diplômés des écoles de Management</b>	<b>57%</b>	<b>26%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>
dont : Hommes	57%	24%	20%	100%
Femmes	58%	28%	14%	100%
<b>Diplômés des écoles d'Ingénieurs</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
dont : Hommes	42%	48%	10%	100%
Femmes	37%	53%	10%	100%
<b>Ensemble</b>	<b>46,5%</b>	<b>41%</b>	<b>12,5%</b>	<b>100%</b>
Rappel enquête 2005 - Promotion 2004	47%	40%	13%	100%
Rappel enquête 2004 - Promotion 2003	46%	42%	12%	100%
Rappel enquête 2003 - Promotion 2002	47%	43%	10%	100%
Rappel enquête 2002 - Promotion 2001	53%	36%	11%	100%



**FONCTIONS DANS LESQUELLES EXERCENT LES DIPLÔMÉS DES ÉCOLES DE MANAGEMENT**

Fonction exercée	Enquête 2004 Promotion 2003	Enquête 2006 Promotion 2005	Ecart en points 2006/2004
Etudes/Audit/Conseil (Enquête 2004)	21,9%	–	–
<i>Audit (Enquête 2006)</i>	–	12,9%	+ 4,9
<i>Etudes - Conseil (Enquête 2006)</i>	–	13,9%	
Commercial/Vente	18,8%	15,1%	- 3,7
Marketing	16,0%	15,0%	- 1,0
Fonctions propres à la banque, à la finance et à l'assurance	13,6%	12,2%	- 1,4
Administration, gestion, comptabilité	9,4%	7,9%	- 1,5
Communication	3,5%	3,7%	+ 0,2
Ressources humaines	3,1%	3,4%	+ 0,3
Autres fonctions	13,7%	15,9%	+ 2,2
<b>Ensemble</b>	100%	100%	–

**SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DE RECRUTEMENT DES DIPLÔMÉS EN MANAGEMENT**

Secteur d'activité économique	Enquête 2004 Promotion 2003	Enquête 2006 Promotion 2005	Ecart en points 2006/2004
Etudes/Audit/Conseil (Enquête 2004)	21,3%	–	–
<i>Audit (Enquête 2006)</i>	–	12,0%	+ 3,8
<i>Etudes - Conseil (Enquête 2006)</i>	–	13,1%	
Banque/Finance/Assurance	19,4%	18,6%	- 0,8
Commerce/Distribution	10,6%	9,4%	- 1,2
Industrie agroalimentaire	8,0%	4,8%	- 3,2
Industrie automobile, aéronautique, navale, ferroviaire	4,8%	4,0%	- 0,8
Autres secteurs industriels	4,6%	3,8%	- 0,8
Industrie chimique ou pharmaceutique	4,5%	3,7%	- 0,8
Technologies de l'information (service)	3,9%	4,7%	+ 0,8
Médias, Edition, Art et Culture	3,3%	5,3%	+ 2,0
BTP/construction	1,7%	1,5%	- 0,2
Industrie des technologies de l'information	1,6%	1,8%	+ 0,2
Autres secteurs	16,2%	17,3%	+ 1,1
<b>Ensemble</b>	100%	100%	–

**ÉVOLUTION DES SALAIRES BRUTS MOYENS ANNUELS SELON LE TYPE D'ÉCOLES ET LA PROMOTION**

Année de sortie des promotions	Écoles d'Ingénieurs		Écoles de Management		Ensemble	
	Salaire brut moyen annuel	Évolution annuelle	Salaire brut moyen annuel	Évolution annuelle	Salaire brut moyen annuel	Évolution annuelle
<b>2005</b>	<b>30 250 €</b>	<b>2,2%</b>	<b>32 200 €</b>	<b>1,9%</b>	<b>30 900 €</b>	<b>2,0%</b>
2004	29 600 €	1,0%	31 600 €	6,4%	30 300 €	3,1%
2003	29 300 €	-0,3%	29 700 €	-5,4%	29 400 €	-2,0%
2002	29 400 €	-2,3%	31 450 €	-7,4%	30 000 €	-4,5%
2001	30 100 €	0,3%	33 800 €	4,3%	31 400 €	1,9%
2000	30 000 €	1,0%	32 500 €	4,2%	30 800 €	2,7%
1999	29 700 €	-	31 200 €	-	30 000 €	-

**Remerciements :**

“Le présent Livre Blanc est le résultat d'un travail collectif mené par l'ensemble des écoles du Chapitre des Ecoles de management.

Des remerciements particuliers cependant pour les membres de la Commission Livre Blanc : Michel BESNEHARD, Hervé GASIGLIA, Patrice HOUDAYER, Jean-Philippe MULLER, Hervé PASSERON, Jacques PERRIN et Michel RAIMBAULT.

17 réunions se sont tenues pour finaliser le présent document.

Des remerciements également à Christelle DANY, chargée de mission auprès du Chapitre, sans laquelle la réalisation du Livre Blanc n'aurait pu être menée à bien.”

François DUVERGÉ

**LE LIVRE BLANC  
DU CHAPITRE DES ÉCOLES  
DE MANAGEMENT**

DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES



CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT  
Conférence des Grandes Ecoles

3 rue de l'Arrivée - BP 33 - 75749 PARIS Cedex 15  
Tél : 01 43 20 98 94 - email : chapitre\_management@yahoo.fr