



## Assemblée générale APHEC EDHEC, campus de Lille, 20 et 21 mai 2011

# Quelle place pour les classes préparatoires dans la société de la connaissance ?

Pour le lancement de son assemblée générale, l'APHEC a invité Patrick Hetzel, directeur général pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion professionnelle, à ouvrir les débats. L'occasion pour lui d'évoquer l'avenir des classes préparatoires alors que le monde de l'enseignement supérieur connaît de profondes mutations.

« 350 collègues sont présents aujourd'hui, soit plus du quart de nos adhérents, s'est félicité Philippe Heudron, président de l'APHEC. Cette implication massive prouve la vitalité de notre association. » L'assemblée générale de l'APHEC a attiré les foules sur le campus lillois de l'EDHEC, l'un des cinq que compte le groupe d'enseignement supérieur – avant l'ouverture du sixième à New York, en 2013. Si le samedi 21 mai a été consacré à l'assemblée proprement dite, avec la présentation du rapport d'activité et les élections du bureau, la journée du 20 mai s'est centrée sur deux conférences

dédiées à la recherche. En ouverture des débats, Patrick Hetzel, directeur général pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion professionnelle au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a souligné le fort développement de l'EDHEC ces dernières années, et a surtout insisté sur la place des classes préparatoires dans le monde de l'enseignement supérieur.

« Lors de mes échanges avec l'APHEC, les inquiétudes se manifestent régulièrement sur l'avenir des classes préparatoires, rappelle Patrick Hetzel. Or leur disparition ne correspond en rien à une orientation stratégique du ministère. Depuis les débats européens du processus de Lisbonne, plusieurs objectifs ambitieux ont été définis pour figurer en bonne place dans la société de la connaissance, à la fois en termes de production et de transmission. » L'un des caps fixés est d'atteindre 50 % d'une classe d'âge avec un

diplôme de l'enseignement supérieur. « Pour réaliser cet objectif, toutes les forces de la nation doivent participer en valorisant leur diversité », précise Patrick Hetzel, qui prend en exemple l'EDHEC, groupe privé participant à des objectifs de service public, par le biais d'une contractualisation avec le ministère. « À l'international, le modèle principal est celui de l'université. Rapprocher les modèles en cours dans l'enseignement supérieur ne signifie pas nier leurs spécificités. La diversité du paysage français n'est pas un handicap mais concourt au contraire à l'objectif de 50 %. Les classes préparatoires ont également un rôle à jouer, par leur place prépondérante dans la formation initiale des jeunes et l'excellence académique. »



**Patrick Hetzel**  
Directeur général pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion professionnelle et **Olivier Oger**  
Directeur général du groupe EDHEC

« 350 collègues sont présents aujourd'hui, ce qui prouve la vitalité de notre association. »

Philippe Heudron • Président de l'APHEC



De gauche à droite :  
Florencio Lopez de Silanes,  
Patrick Hetzel,  
Olivier Oger  
et Gilbert Azoulay



Outil d'excellence académique et de compétition internationale, la recherche monte en puissance dans le monde des business schools. Quel est son impact sur le développement des compétences ? Comment la valoriser auprès des entreprises ? Éléments de réponse.

« Les attentes envers la recherche sont de plus en plus fortes. La commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion se prononce notamment sur cette dimension. » Pourquoi cet engouement si marqué ? Pour Patrick Hetzel, cette exigence croissante depuis une dizaine d'années s'explique par les récentes évolutions internationales de l'enseignement supérieur : « La plupart des écoles de management délivrent leurs propres diplômes mais cherchent aussi à s'insérer dans l'espace LMD déterminé par le processus de Bologne, avec l'attribution du grade master. Plusieurs indicateurs, comme le nombre de docteurs, permettent de vérifier que l'établissement d'enseignement supérieur est en lien direct avec les éléments producteurs de connaissance. C'est le cas de toutes les disciplines académiques, mais certaines, comme le droit, la médecine, les sciences de l'ingénieur et les sciences de

gestion, reposent sur un lien naturel entre la production de connaissances et l'action, entre la théorie et la pratique. » L'orientation "research for business" de l'EDHEC en est d'ailleurs la parfaite illustration.

#### Attractivité et visibilité internationales

Recrutement des meilleurs enseignants-chercheurs, attractivité des étudiants étrangers, accréditations internationales... La recherche s'impose comme un axe stratégique pour aider les grandes écoles à gagner en visibilité en dehors de nos frontières. Pour Olivier Oger, directeur général du groupe EDHEC, « elle est indispensable pour s'insérer dans les réseaux mondiaux. Le développement de cette dimension a renforcé la présence des écoles françaises sur l'échiquier mondial. » Un avis partagé par Florencio Lopez de Silanes, professeur de finance à l'EDHEC : « La recherche est un facteur d'attractivité et de visibilité

internationales. Elle permet aux écoles de nouer des contacts dans d'autres pays, notamment par l'intégration d'enseignants-chercheurs et leur implication dans des réseaux internationaux. »

Un second intérêt concerne le recrutement d'étudiants venus des cinq continents. Les accréditations internationales, qui permettent d'attirer les meilleurs étudiants, évaluent notamment la qualité de la recherche des business schools. Pour Patrick Hetzel, « cette stratégie peut renforcer la place française dans le milieu hyperconcurrentiel de l'enseignement supérieur. La France est très attractive et doit l'être encore davantage. » La recherche peut également constituer une porte d'entrée dans l'identification de partenaires universitaires internationaux, dans une logique de complémentarité. L'EDHEC privilégie ainsi les liens avec des universités dont les domaines d'expertise scientifiques sont différents de ceux de l'école.



« Le principal intérêt de la recherche est l'apport de solutions au monde réel, à travers des formations de qualité et des réponses adaptées aux besoins des entreprises. » Olivier Oger • Directeur général du groupe EDHEC



## La recherche au bénéfice de la pédagogie...

En dehors de ces orientations stratégiques, aux bénéfiques à long terme, la recherche a des répercussions beaucoup plus directes et rapides dans deux domaines : l'actualisation permanente des contenus pédagogiques et la définition de réponses aux problématiques des entreprises. Pour Olivier Oger, ils constituent une priorité. Par exemple EDHEC Risk Institute, le pôle de recherche en finance reconnu à l'échelle internationale, repose sur des chercheurs capables de diffuser les savoirs. « *Le principal intérêt de la recherche reste d'apporter des solutions au monde réel, à travers des formations de qualité et des réponses adaptées aux besoins des entreprises* », estime le directeur général du groupe EDHEC. Les écoles gagnent ainsi à impliquer le corps enseignant dans la diffusion de la recherche, véritable valeur ajoutée à la pédagogie.

Plusieurs applications concrètes sont possibles, comme le montre l'exemple de l'EDHEC : les spécialisations de dernière année s'appuient toujours sur les sujets de recherche de l'école. De plus, l'ensemble de l'enseignement a été restructuré ces dernières années à partir des résultats de recherche, débouchant notamment sur de nouvelles

spécialisations (RH et entrepreneuriat). « *La recherche bénéficie aux étudiants des écoles de management, par l'amélioration constante des enseignements dès la première année* », précise Olivier Oger. Pour Florencio Lopez de Silanes, les élèves apprécient d'être en interaction avec des enseignants-chercheurs et d'échanger sur les travaux et résultats de recherche. « *De plus, la recherche les sensibilise aussi à la méthodologie, qui les aide dans leur vie professionnelle* », estime le professeur.

## ... et des liens avec les entreprises

Autre domaine d'application, celui des relations avec les entreprises. Pour Patrick Hetzel, « *la quête de l'excellence académique est indispensable mais doit être contextualisée. Les cadres formés à haut niveau gagnent à être en lien avec les éléments de recherche, qui peuvent renforcer leurs compétences en termes d'innovation, de créativité, de résolution de problèmes.* » Les centres de recherche de l'EDHEC nouent des liens étroits avec les entreprises. La stratégie de l'école consiste notamment à les associer à la recherche par une démarche de sponsoring. L'occasion de faire d'une pierre deux coups, en répondant aussi à la problématique du financement des travaux scientifiques.





« La recherche représente 20 % du budget de l'école, et l'enjeu est d'éviter que son coût pèse fortement sur les frais de scolarité, explique Olivier Oger. Nous avons opté pour une politique de sponsoring. Grâce à ce business model innovant, les entreprises sont associées à nos travaux sans passer par un contrat de recherche exclusif. L'intérêt pour les sponsors est d'acquiescer une image de crédibilité académique auprès de leurs clients. Pour autant, ils ne commandent pas la recherche et n'orientent pas les choix de sujet. C'est l'EDHEC qui détermine les projets et la méthodologie, sans intervention des entreprises. Ce positionnement est indispensable à une recherche de qualité. » Si le modèle fonctionne, il réclame une évolution des mentalités, à la fois des entreprises et des enseignants-chercheurs. C'est l'avis de Florencio Lopez de Silanes, qui rappelle que les professeurs de l'école sont impliqués dans la recherche de sponsors. « Mais ils sont peu habitués à aller "vendre" la recherche aux entreprises et leur faire comprendre ses bénéfices », rappelle l'enseignant.

### Quels défis pour les écoles de management ?

Plusieurs voies d'évolution ont été évoquées par les trois intervenants. Première d'entre elles, l'importance de privilégier une recherche dans des domaines précis tout en garantissant un meilleur enseignement dans toutes les disciplines. « C'est un équilibre subtil à trouver, estime Olivier Oger. Les business schools n'ont pas les moyens de produire de la recherche dans tous les domaines. Il vaut mieux retenir certains secteurs pour s'imposer comme une référence sur des sujets précis. » Florencio Lopez de Silanes rappelle que les universités américaines ont réfléchi avant les établissements européens à l'équilibre entre recherche et enseignement : « Le modèle gagne du terrain, sous l'effet de la compétition internationale, notamment aux Pays-Bas, en Angleterre ou en France. » La question du rapprochement des écoles de management et des universités est également à l'ordre du jour. « Les PRES permettent par exemple aux établissements

partenaires de partager des équipes de recherche, confirme Patrick Hetzel. L'INSEAD se rapproche actuellement du PRES Sorbonne Universités. » Il souligne également l'exemple de l'université de Strasbourg, qui a autorisé la fusion de l'EM Strasbourg et de l'IAE pour favoriser le développement de la recherche.

Dernier sujet, et non des moindres : l'impact sociétal de la recherche. Pour Olivier Oger, les publications sont importantes mais la recherche doit surtout être disséminée. « Les résultats de recherche de l'EDHEC sont diffusés auprès de plus de 700 000 personnes. La recherche a de la valeur, elle peut être partagée par le plus grand nombre. » Patrick Hetzel estime que l'impact sociétal est un message important aux écoles de management : « La recherche ne s'inscrit pas uniquement dans une vision utilitariste, mais aussi dans des missions sociales. Les producteurs de la recherche doivent adopter la casquette complémentaire de diffuseurs. »

Claude Thélot  
Conseiller maître honoraire  
à la Cour des comptes



## « renforcer l'accès démocratique aux écoles de management »

**Comment faire évoluer le mode de recrutement des grandes écoles pour renforcer la diversité ? Interpellé par l'assistance sur cette question sensible, Claude Thélot, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes, met en avant trois aspects de la problématique :** d'abord, l'inadéquation du nombre de places offertes par les grandes écoles avec les attentes de la génération actuelle et la démocratisation de l'enseignement supérieur. Ensuite, l'importance de varier le mode de recrutement. « Les écoles sont déjà impliquées dans la diversification des voies de recrutement, estime Claude Thélot. Elles doivent se saisir de cette occasion pour intégrer des profils un peu différents, en termes sociaux mais aussi de compétences. »

Le troisième sujet est sans doute le plus délicat : comment faire évoluer le concours lui-même ? En effet, une partie des candidats potentiels s'autocensure dans l'accès aux classes préparatoires, trop éloignées de leur horizon social et culturel. « Les écoles de management doivent réfléchir au type de profil qu'elles sélectionnent par le concours, au moins sur deux plans. Le premier concerne les compétences sélectionnées par les épreuves. Le type d'épreuve, la modalité (oral ou écrit), la façon de noter ou les consignes données au jury participent à la sélection. Les directions peuvent réfléchir à l'adéquation des épreuves avec les politiques qu'elles veulent mener. Permettent-elles de sélectionner des jeunes qui vont acquiescer des compétences utiles sur le marché du travail ? Si l'école développe une politique d'élargissement socioculturel, les épreuves sont-elles adaptées ? » Le second plan est, de l'aveu de Claude Thélot, plus problématique : « Les directions d'école devraient, à côté du concours, envisager d'accorder à doses très faibles des points spécifiques pour certains profils de candidats. Le passé scolaire, par exemple le latin-grec, a longtemps apporté des points dans les concours. Pourquoi ne pas envisager des points exprimant les préférences que l'école entend privilégier ? »



Claude Thélot et Stéphane Grégoir

Les politiques éducatives sont-elles un sujet trop délicat pour être laissé entre les seules mains des autorités publiques ? Si les décisions leur appartiennent légitimement, les choix de réforme peuvent bénéficier des éclairages de la recherche. Illustration avec un débat à deux voix.

« La recherche peut apporter des éléments qui nourrissent les réflexions des responsables de politiques publiques, estime Claude Thélot, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes. Les politiques éducatives gagnent ainsi en efficacité. » Avec Stéphane Grégoir, directeur de la recherche du groupe EDHEC, il s'est livré à un exercice pratique pour illustrer les éclairages de la recherche. Chacun a donc joué sa partie, Claude Thélot présentant les constats et Stéphane Grégoir illustrant les apports scientifiques, sur trois sujets liés aux politiques éducatives : les dépenses, les services et les résultats.

**Les dépenses éducatives en France.** Trois sujets peuvent profiter d'un regard externe et analytique, selon Claude Thélot. Le premier est le rythme de l'augmentation des dépenses publiques éducatives, qui reste inférieur à celui de la croissance du PIB. Second sujet, la France est le seul pays où la dépense par

lycéen est supérieure à celle consacrée à un étudiant du supérieur. « S'agit-il d'un système optimal de la répartition des ressources ? » Enfin, la socialisation du coût d'un étudiant, c'est-à-dire la prise en charge financière de l'enseignement par la société, via l'impôt. À la différence des autres pays occidentaux, le coût reste socialisé même après la fin de l'enseignement obligatoire. « 80 % du prix des études supérieures est assumé par la collectivité, contre 9 % par les étudiants et leur famille, rappelle Claude Thélot. Existe-t-il un niveau plus optimal de répartition des coûts entre les sphères publique et privée ? » Toutes ces interrogations n'appellent pas de réponses simples, comme le confirme Stéphane Grégoir. Mais la recherche peut apporter des éléments de réflexion, notamment sur la répartition public-privé du financement. « Des expérimentations sont menées pour augmenter la participation des étudiants au coût de leur formation, sans renoncer à la dimension

d'investissement sociétal dans le capital humain. Pour les économistes, une approche équilibrée serait permise par le "prêt à remboursement conditionnel", qui revient à demander aux personnes formées de rembourser une partie du coût des études grâce à leur salaire. »

**Les services offerts par les politiques éducatives.** La France se distingue par un enseignement pré-élémentaire beaucoup plus marqué qu'ailleurs. « Le gain sur la réussite scolaire future mérite-t-il des investissements aussi forts ? », demande Claude Thélot, qui souligne également l'importance des moyens accordés au lycée (grande variété d'options, notamment) alors que ceux dédiés au collège sont moins soutenus. Deux autres sujets nécessitent le regard de la recherche : l'efficacité du redoublement et l'effet de la taille des classes sur la réussite des élèves. Pour Stéphane Grégoir, la question du redouble-





ment est complexe, car plusieurs dimensions sont à prendre en compte : le bien-être personnel, l'impact sur l'employabilité, etc. Mais le sujet soulève aussi des questions de méthodologie et nécessite des résultats longitudinaux. Concernant la taille des classes, des résultats de recherche bien établis offrent des réponses contrastées. « Si le niveau des élèves est homogène, une taille de classe modérée a un impact positif sur les résultats scolaires, explique Stéphane Grégoir. Si le niveau est hétérogène, l'effet taille de la classe est moins important que le peer-effect, qui revient à utiliser les bons élèves comme leaders de la classe. Les recherches en psychologie de l'éducation confirment leur intérêt pour relever le niveau général. »

**Les conséquences des politiques éducatives.** « L'enjeu principal est de bénéficier d'un système éducatif équitable, permettant de lutter contre quatre types d'inégalités – territoriales, de genre, sociales et intra-générationnelles », estime Claude Thélot. Si la recherche n'a pas résolu cette problématique complexe, elle apporte des résultats prometteurs, notamment en économie. Stéphane Grégoir a ainsi présenté la distribution des rende-

ments de l'enseignement supérieur, qui consiste à modéliser l'évolution des revenus en fonction du diplôme. Plus le rendement est marqué, plus le choix d'études s'avère un investissement intéressant. Par exemple, une formation de cinq ans au sein d'une grande école correspond à un rendement de 15 %, alors que les formations universitaires en deux ou trois ans s'accompagnent de forts taux de rendement négatif. Pour Stéphane Grégoir, « le système de financement est déséquilibré, avec beaucoup d'argent consacré à la formation d'une faible proportion de la population. De plus, on ne fait pas contribuer à hauteur suffisante les hauts revenus, alors que ce sont eux qui ont bénéficié le plus du système. » Pour le directeur de la recherche de l'EDHEC, les écoles de management doivent intégrer dans leurs missions la contribution aux politiques publiques.

En choisissant la recherche comme thème central de son assemblée générale, l'APHEC a mis l'accent sur les mutations en cours dans le monde des écoles de management. Rendez-vous l'année prochaine pour échanger sur d'autres sujets tout aussi actuels !

