

# Voeux et préconisations

Le rapport présenté intègre dans sa synthèse diverses recommandations ou propositions explicites en direction des pouvoirs publics (et en premier lieu du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, initiateur de l'étude), des tutelles directes (essentiellement les établissements consulaires) et des écoles.

Le choix a été fait de reprendre celles-ci dans une note de voeux et de préconisations, qui cristallise sous une forme ramassée, quelques grandes orientations et axes d'actions issus du travail d'étude.

Quatre points méritent d'être mis en avant à ce stade:

1°) La lecture de ces voeux et préconisations ne peut dispenser de prendre connaissance des éléments qui les étayent (au niveau en particulier de la synthèse), les propositions développées ayant été mûrement réfléchies à partir des constats de terrain

2°) L'autonomie pédagogique désormais reconnue aux établissements comme la responsabilité pleine des CCI sur leur gestion, ont rendu déplacée toute prescription sur l'organisation et le contenu des études. Il faut admettre que l'adaptation des écoles aux défis liés à la mondialisation de l'économie est d'abord et essentiellement leur affaire.

3°) Les pouvoirs publics sont par contre totalement légitimes à initier des interventions régulatrices, visant *soit* à donner des garanties aux usagers -élèves ou entreprises - sur la réalité et le sérieux de l'offre (principe de transparence), soit à s'assurer en second lieu que leurs attentes soient bien prises en compte (mesures d'impact): plusieurs préconisations ont été présentées dans cet esprit.

4°) Il a toutefois été jugé opportun, en fonction des enjeux lourds attachés à l'ouverture internationale de l'une des grandes composantes de notre appareil de formation à la gestion, de proposer de développer une action de tonalité volontariste, de type "politique publique", d'où plusieurs préconisations allant sensiblement au-delà d'interventions à la marge d'inspiration libérale.

---

---

## *Favoriser le retour à une conscience collective du dispositif*

---

---

L'internationalisation représente pour les Grandes écoles de gestion un défi majeur à multiples facettes, qui met en jeu leur dynamisme et leur esprit d'initiative, dans un contexte de vive concurrence nationale. On peut ainsi comprendre que prévale une approche de tonalité individualiste, où chaque école cherche d'abord à marquer sa différence, et à conclure, avant les autres, avec le bon partenaire étranger.

Ce constat, qui n'est pas en soi nouveau, porte en lui une carence potentielle, dès lors que le dispositif se trouve en face de questions qui le touchent collectivement, comme la mise en place d'accréditations nationales ou européennes, la restructuration des études à partir du processus initié à Bologne, la redéfinition des relations avec les formations universitaires, ou l'expression d'une stratégie européenne d'ensemble...

C'est en ce sens que mérite d'être exprimé le voeu d'un développement d'une conscience collective accrue, soit au niveau de toutes écoles (quelle que soit leur taille ou leur notoriété) soit au niveau d'instances fédératrices comme l'ACFCI, qui débouche sur une force de proposition et une capacité d'influence accrue sur tous les sujets d'intérêt collectif.

---

---

## *Améliorer l'accès à l'information*

---

---

L'autonomie croissante des établissements d'enseignement supérieur leur impose des responsabilités nouvelles vis-à-vis de leurs usagers, qui ne peuvent plus se référer comme dans le passé au contrôle d'une autorité supérieure ou se contenter d'une confiance aveugle. C'est dans cet esprit que se développent sous diverses formes des procédures qualité et des dispositifs d'accréditation.

Une autre dimension régulièrement mentionnée est celle de la transparence, qui renvoie au souhait légitime des utilisateurs de disposer d'une information détaillée et fiable de l'offre de formation sous tous ses aspects.

Il ne nous paraît pas déplacé, au vu en particulier de l'observation des sites internet ou de la lecture des brochures des écoles, de souhaiter qu'un effort supplémentaire soit fait dans cette direction, sur la base d'une adhésion collective (et volontaire) des établissements à des normes de base (Charte?), qui donnent une base homogène à un rendu d'activité sur quelques grands points essentiels.

Il semble que toute initiative allant dans ce sens soit à même de répondre à une attente croissante des élèves, et de permettre aux parties extérieures de prendre une juste mesure de l'effort réalisé en direction de l'international, au delà de toute forme d'effet d'annonces (dont il ne s'agit pas de se passer).

La concrétisation de ce "voeu" pourrait passer:

- par une astreinte librement acceptée de "reporting" (sites plus systématiquement renseignés...),
- par l'établissement sur proposition des écoles d'un référentiel donnant un cadre à cet effort.

On peut imaginer, mais peu de pays lient systèmes d'accréditation et transparence, que cet effort soit encouragé, pour ne pas dire piloté par des instances comme la nouvelle commission d'habilitation ou par l'EFMD.

---

---

*Mieux mesurer l'impact des politiques et encourager une émulation par  
le relevé des bonnes pratiques*

---

---

Il a été observé que les bilans présentés par les écoles mettaient en avant des initiatives et des indicateurs d'activité portant principalement sur les moyens mobilisés, ce qui naturellement donnait déjà une bonne idée des efforts engagés, mais que peu de données étaient présentées sur les impacts. Il faut admettre que la distinction n'est pas toujours facile et qu'un élève ayant passé 12 mois en Espagne a toutes les chances de bien parler espagnol.

Il n'en reste pas moins vrai qu'une réflexion mériterait d'être ouverte sur le chapitre de l'impact des politiques d'ouverture internationale, ce qui conduirait à élaborer des outils de mesure appropriés et surtout à mieux expliciter les attentes du monde économique

On peut par exemple imaginer de saisir l'impact de l'expérience internationale acquise dans les écoles sur les carrières, avec selon toute vraisemblance un retour d'expérience significatif sur la politique de mobilité, l'enseignement des langues au travers des capacités effectives des diplômés...etc

Nous préconisons ainsi qu'un chantier soit ouvert sur la mesure des impacts, avec choix d'indicateurs et élaboration d'un référentiel.

Dans le même esprit d'incitation au mieux faire, on pourrait imaginer

- a) que soient distinguées chaque année, par l'exemple sous forme de prix des performances supérieures sur des points revus au même rythme,
- b) que soit établie une liste de bonnes pratiques.

---

---

## *Favoriser l'émergence d'un modèle européen*

---

---

Bien que l'Europe reste la première zone géographique de mobilité et d'accueil, on ressent un plafonnement des initiatives sur ce terrain, déjà au plan quantitatif, dès lors que les élèves sont de plus en plus attirés par des destinations lointaines, mais surtout au plan qualitatif au travers d'une difficulté à aller au delà des échanges et à véritablement changer de registre.

L'acuité de ce constat est renforcée par un processus d'alignement plus ou moins marquée sur un modèle nord-américain, que chacun il est vrai, recompose à sa manière<sup>1</sup>.

Face à ce blocage relatif, il est préconisé que la France prenne au niveau de son gouvernement l'initiative auprès de la Commission Européenne d'initier une dynamique visant:

- à sensibiliser aux enjeux
- à accroître les formes de travail en réseau
- à développer, sous l'angle institutionnel et pédagogique, une forme de modèle européen, se démarquant de manière réaliste du modèle nord-américain avec accent mis:
  - sur la maîtrise des langues
  - sur l'ouverture à plusieurs cultures européennes.

Les positions les plus récentes de la Commission (rapport 2002/0165) montrent que ce message est totalement en phase avec les visions sur le développement d'un dispositif plus européen.

---

---

## *Aider au renforcement des équipes enseignantes*

---

---

L'impératif d'ouverture internationale passe par un renforcement quantitatif et qualitatif des équipes d'enseignants (comme l'ont vigoureusement relevé les écoles). L'effort nécessaire pose à l'évidence des problèmes de dotations (point repris plus loin dans l'économie du système) qui obligera à une sélection des cibles, mais l'attractivité des établissements français pourra être facilitée par des mesures d'accompagnement

---

1) comme le montre le développement des formules de MBA "colorés" (thématiques), qui inspirent désormais les établissements nord-américains (ce qui démontre la relativité du concept de modèle)

(largement suggérées par les écoles) ayant l'avantage de reposer sur une intervention à la marge (donc moins coûteuses)

- **Proposition de la création d'une "Villa Médicis"** permettant l'accueil temporaire d'enseignants étrangers dans un cadre adapté (appartements ou studios meublés) avec des contreparties à définir au niveau des interventions d'enseignement et des coopérations au niveau de la recherche. Cette initiative, de bonne visibilité et à effet multiplicateur certain (l'attractivité de la France étant peu discutable en terme de qualité de vie) pourrait se concrétiser
  - au niveau national
  - au niveau régional
- **Proposition de permettre le détachement d'universitaires** (et de renforcer les foyers de qualité): les Grandes écoles de gestion ont dès à présent constitué des équipes de taille notable, dont le renforcement est rendu difficile par les contraintes budgétaires. Il est simplement préconisé de lever, ou d'alléger, les obstacles administratifs à l'intégration d'universitaires, susceptibles de voir un intérêt à se rapprocher de telles équipes. Au delà d'aspects techniques qui ne peuvent pas être négligés, cette formule mettrait en avant l'intérêt de constituer des équipes mixtes, au delà de la coupure culturelle université écoles.

---

### *Revoir l'économie du système (business model)*

---

Compte-tenu des efforts engagés par les écoles au cours de la dernière décennie pour financer leur développement, les ressources nécessaires à la poursuite de leurs ambitions ne pourront être mobilisées que si l'économie du système est revue (business model).

Il est préconisé que les pouvoirs publics se saisissent sans délai de ce problème et mettent en place une réflexion intégrant tous les acteurs pour trouver des solutions à un problème d'ordre structurel.

Il semble difficile d'anticiper sur les solutions qui pourront être trouvées: méritent d'être mentionnées comme pistes possibles:

- le déblocage des financements sur IATP, éventualité qu'il semble difficile de dissocier d'une réflexion d'ensemble sur la mobilisation de fonds régionaux,
- l'allègement des financements demandés aux familles, point de vue défendable économiquement, qui renvoie à un débat difficile sur le financement de l'enseignement supérieur,
- l'implication accrue des régions, en imaginant que celles-ci puissent être

- mobilisées pour modeler le dispositif,
- la création de Fondations d'ordre privées, aptes à mobiliser les apports des entreprises et des personnes privées, solution à effet sur le moyen terme, susceptible de venir en appui à une dynamique européenne,
  - l'association d'écoles et/ou d'universités.

---

---

## *Accueillir des étudiants étrangers*

---

---

L'accueil d'étudiants étrangers apparaît pour la communauté nationale comme un axe éminemment stratégique pour lequel de toute évidence des progrès notables peuvent être souhaités.

L'enjeu de cet accueil est d'autant plus fort, qu'il renvoie (au-delà des aspects identitaires auxquels il ne peut être réduit, promotion de la langue et de la culture française) à des attentes essentielles de nos entreprises, qui considèrent comme critique de pouvoir recruter des cadres pour leurs investissements à l'étranger, qui soient ouverts aux réalités de notre pays, connaissent et apprécient notre culture, et maîtrisent le cas échéant notre langue.

Pour mener à bien cette politique deux types de préconisations doivent être avancés (au delà des restructurations en cours de l'ensemble de notre enseignement supérieur conduisant à l'affichage de niveaux de diplôme plus aisément compréhensibles)

- *des préconisations pratiques concernant les études et l'accueil matériel et administratif des étudiants (ou des cadres)*
  - Concernant les visas et les permis de séjour, l'hébergement...
  - Développement d'un enseignement en anglais
- *des préconisations touchant à l'action conduite nationalement pour attirer en France des étudiants étrangers (Edufrance)*

La politique actuellement suivie, marquée par la création récente de l'outil EDUFRANCE et par la restructuration des études supérieures autour du niveau licence et master, témoigne du souci de ne pas rater le rendez-vous qui s'annonce avec une explosion de la demande de formation, issue pour l'essentiel des pays asiatiques.

L'effort qui est fait, vise principalement à accompagner les efforts de promotion des établissements français (dont l'implication est ainsi essentielle). Il reste largement indifférencié au sens où aucune distinction n'est faite entre des offres qui se situent sur des registres différents (coût, prestations, dimension identitaires). L'accent est sans doute mis plus sur le volume (présence sur un marché) que sur les dimensions qualitatives (capter les futurs décideurs).

Même si ce tableau doit être nuancé, il marque le fait que l'action spécifique aux enjeux particuliers conduite sur le segment des Grandes écoles de gestion - dont les anciens diplômés développent spontanément un sentiment d'appartenance à un réseau et ont plus de probabilité de devenir les interlocuteurs de nos entreprises - n'est pas vraiment pris en compte.

A partir de constat, il est préconisé d'ouvrir une réflexion sur les voies à suivre pour corriger cet état de choses et examiner des mesures susceptibles de mieux valoriser le potentiel des écoles de gestion:

- 1) par la création d'un fonds d'intervention ciblé sur ces formations, reprenant le principe de bourses d'excellence,
- 2) par un traitement adapté des formations consulaires par rapport aux formations publiques (compensation partielle des frais de scolarité),
- 3) par la mise en place d'une action plus individualisée pour la promotion des études de gestion (au sein ou à la marge d'EDUFRANCE).

---

*Valoriser l'expérience réseau des écoles pour améliorer le suivi des étrangers diplômés au retour dans leur pays*

---

L'accueil des étrangers pour des études en France, en particulier dans des établissements à forte dimension identitaire, ne prend son véritable sens que si le lien créé est entretenu et maintenu. Les Grandes écoles de gestion disposent à cet égard d'un savoir-faire et de structures éprouvés, au travers de leurs associations d'anciens élèves.

Il est recommandé que toutes les écoles intègrent dans leurs réseaux d'anciens les étrangers accueillis, à l'instar de ce que font avec une grande continuité des grandes business schools nord-américaines, dont les anciens élèves européens savent immédiatement qui ils sont et où ils se trouvent.