



# Pour une Conférence des directeurs d'écoles et formations de management\*

Avec environ 300 000 étudiants, le secteur des formations au management est, comme dans de nombreux pays développés, le premier en effectifs dans l'enseignement supérieur français. Il est aussi un champion dans les classements internationaux (*Financial Times*, 2017). Mais il n'est pas vu et respecté comme tel en France, où il est un nain dans le jeu institutionnel. Il est aussi le seul, et ce n'est pas un hasard, à ne pas être doté d'une instance représentative unifiée de ses établissements. Concentrés sur la concurrence internationale ou sur des rivalités corporatistes franco-françaises, beaucoup de leurs dirigeants semblent négliger le jeu collectif dont dépendent pourtant les conditions même de leur action : cadre juridique, ressources, influence sociétale. Or il n'y a pas de compétitivité internationale sans une solide base de légitimité nationale. Le texte qui suit est consacré à cette question, qui exige d'embrasser l'ensemble du secteur.

DOI: [10.3166/rfg.2017.00192](https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00192) © 2017 Lavoisier

\* Note de la rédaction : cet article s'inscrit dans une réflexion globale sur l'évolution de l'enseignement supérieur de gestion. Elle a donné lieu à des productions dans *The Conversation France* dont la RFG est partenaire.

Nous proposons ici de nommer, au sens large, « Écoles et formations de management » (EFM) toutes les entités qui délivrent un diplôme supérieur de « commerce », « administration des entreprises », « gestion » ou « management ». Ces vocables n'étant que les appellations historiques successives de formations ayant la même vocation doivent être considérés comme synonymes. De la même façon, l'appellation « EFM » inclut ces formations quel que soit leur statut : universitaire, consulaire, associatif ou privé. Les entités universitaires méritent une précaution particulière. Alors qu'à travers le monde les universités qui offrent des formations au management ont une seule école dédiée à ce domaine, de nombreuses universités françaises ont plusieurs composantes délivrant des formations de gestion. L'unité d'analyse pertinente n'est donc pas l'université mais la composante : IAE, UFR, département. Ainsi définies, on compte 86 EFM dans 58 universités<sup>1</sup>.

Nous nommons ci-dessous « instances unifiées » celles qui regroupent l'ensemble des établissements d'un même secteur, quels que soient leurs statuts. Les « instances représentatives » sont celles qui se conforment à la loi d'airain de la légitimité, être constituées des directeurs d'écoles ou de formations, qui élisent leurs responsables parmi leurs pairs. Enfin, les « instances indépendantes » sont celles qui ont la personnalité morale, permettant à leurs dirigeants de s'exprimer au nom de leurs membres.

Alors qu'elles partagent des intérêts multiples, les EFM sont faibles dans le jeu institutionnel et sociétal. Cette faiblesse

vient d'un manque d'unité et d'un déficit de représentation, comme le montre la comparaison avec les écoles d'ingénieurs. La priorité est de créer une Conférence des directeurs d'écoles et formations de management (CDEFM).

## I – LA FAIBLESSE DES EFM DANS LE JEU INSTITUTIONNEL ET SOCIÉTAL

Les dernières années ont montré la faiblesse, parfois l'absence totale, des EFM dans le jeu institutionnel conduisant à des réformes les concernant et, d'une façon générale, dans le jeu sociétal.

### 1. La faiblesse face aux réformes de la gouvernance des établissements

Les statuts des EFM étaient déjà nombreux :

- 1) Environ 50 composantes d'universités ou de grands établissements, consacrées totalement ou partiellement à la gestion ;
- 2) Trente-trois IAE, composantes dérogatoires ;
- 3) L'IAE de Paris, établissement de plein droit ;
- 4) Les écoles sous statut de service de chambres consulaires, établissements publics ;
- 5) Les (rares) écoles sous statut de syndicats mixtes ;
- 6) Les écoles sous statut de société commerciale ;
- 7) Les écoles sous statut d'association, qui sont elles-mêmes hétérogènes. Certaines sont de vraies associations sans but lucratif, d'autres des relais de CCI, d'autres enfin, des faux-nez d'entreprises à but lucratif.

1. Hors IUT et AES ; source : sites des universités (décembre 2016).

Loin de clarifier la situation, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR) l'a rendu encore plus complexe en négociant avec des lobbys particuliers :

8) Un nouveau statut d'« Établissement d'enseignement supérieur consulaire » (EESC), sorte de société anonyme sans dividendes (loi du 20 décembre 2014).

9) Un nouveau label d'« Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général » (décret du 18 juin 2014 relatif aux EESPIG et au Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé).

La communauté des EFM, en tant que telle, a été absente de ces tractations.

## **2. La faiblesse face aux modifications du cadre juridique de leurs activités**

1) La réforme de la nomenclature des diplômes universitaires (2014) a été une occasion manquée d'harmoniser les intitulés de diplômes dans l'ensemble du secteur.

2) La réforme des stages a montré des EFM ne sachant pas défendre un instrument dont elles ont été les initiatrices, notamment l'année de césure.

3) La réforme des carrières et du recrutement des enseignants-chercheurs universitaires a créé un déséquilibre sur le « marché » des enseignants-chercheurs en gestion, qui a touché aussi les écoles non universitaires.

4) La montée en puissance des accréditations internationales a mis en évidence les insuffisances du dispositif national de garantie de la qualité (Nioche, 2007). Car ce ne sont pas des préoccupations de qualité, mais leurs statuts juridiques différents, qui font que les EFM universitaires et non universitaires sont évalués selon des systèmes distincts, Haut conseil de l'évaluation

de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES, ex AERES) pour les premières, Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) pour les secondes. Le régime applicable aux écoles est hétérogène dans ses critères comme dans ses objets (diplôme ou établissement), donnant des labels peu lisibles (Répertoire national des certifications professionnelles, Reconnaissance de l'établissement, Visa du diplôme, Grade de Master). Il est mal compris par les candidats et leurs familles, les médias et les employeurs français et incompréhensible pour les étrangers.

La création de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) a fait progresser la qualité dans les écoles. Mais à quoi sert son excellent travail si, à côté des établissements qui se plient à ses évaluations et se conforment à la réglementation des diplômes, d'autres peuvent ne pas la respecter, impunément, vu la passivité du ministère ?

La communauté des EFM s'avère peu active par rapports aux questions qui se posent à elle en matière de qualité. Le référentiel actuel pour les écoles non universitaires (RNCP, Reconnaissance, Visa, Grade) est-il défendable en termes de lisibilité nationale et internationale ? La situation baroque de la dualité des systèmes d'évaluation pour des diplômes de même nature, de même niveau, préparant aux mêmes emplois est-elle satisfaisante ? Enfin, le concept de diplôme national a-t-il encore un sens si le ministère n'en fait pas respecter l'usage ?

## **3. La faiblesse face à des réformes réduisant leurs ressources**

Les ressources des chambres de commerce et d'industrie (CCI) auront chuté de moitié entre 2015 et 2020, réduisant le

financement des écoles consulaires. Les universités et écoles publiques ont vu leurs fonds de roulement ponctionnés par Bercy. La réforme de la taxe d'apprentissage, pénalisant l'enseignement supérieur, va réduire, en quelques années, de 50 à 70 %, des ressources auxquelles pouvaient accéder tous les établissements

Certains peuvent considérer que chacun doit s'occuper de ses affaires : aux écoles consulaires de protester contre la réforme des CCI, aux établissements sous tutelle de l'État de protester contre les coupes budgétaires de Bercy. C'est oublier qu'il n'y a pas d'instances qui représentent spécifiquement ces groupes d'établissements et que la faiblesse vient de la division. De telles réformes partielles produisent des effets systémiques sur l'ensemble du secteur. Est-il satisfaisant pour les étudiants, les établissements, le pays, que l'enseignement du management en France devienne un secteur à deux vitesses, dont une sous-partie est poussée par ces réformes à devenir un *business* (SFM, 2015) ?

#### 4. La faiblesse dans le jeu social

1) La campagne pour les élections présidentielles du printemps 2017 a vu la Conférence des présidents d'université (CPU) et la Conférence des grandes écoles (CGE) publier leurs propositions et les promouvoir auprès des candidats. Il en a été de même des conférences sectorielles, dont la Conférence des directeurs d'écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI). Rien de tel du côté des écoles et formations de management (EFM), l'autre grand secteur à cheval sur les deux systèmes, faute d'une instance représentative (Nioche, 2017a).

2) Quand un rapport sur la « Stratégie nationale de l'enseignement supérieur »,

est élaboré (Béjean et Montheuber, 2015), il est issu d'une concertation du ministère avec la CPU et la CDEFI. Les formations au management ne sont pas consultées et ne font pas l'objet de recommandations. Le même scénario s'est reproduit pour la rédaction du « Livre blanc de l'enseignement supérieur et la recherche » (Montheuber, 2017).

3) Les EFM se plaignent des insuffisances des classements réalisés par la presse : périmètre mal justifié, manque de rigueur de la méthodologie et opacité des données. Mais la presse, jouant de la concurrence entre catégories d'établissements, continue de publier des classements peu défendables techniquement. Une représentation unifiée des établissements permettrait d'exiger une déontologie minimale. Par exemple, comparer les diplômes équivalents quelque soit le statut juridique des établissements et publier de façon détaillée la méthodologie et les données.

4) L'image floue de l'enseignement du management dans la société française est ancienne. L'anomalie est qu'elle persiste malgré la montée en puissance du secteur. En deux siècles d'existence, les formations au monde des affaires ont utilisé successivement ou conjointement les appellations « commerce », « administration des entreprises », « gestion », « management », en y ajoutant le mot « international » dans les dernières décennies. Mais il n'y a pas l'équivalent du mot « ingénieur », c'est à dire un vocable commun simple et stable pour désigner les écoles, les diplômés et les métiers exercés. À cela s'ajoute l'habitude des enseignants du secteur de se présenter comme professeurs de comptabilité, de finance, de marketing, de stratégie, etc., affaiblissant l'idée que le management

constitue un seul et même secteur de formations, de compétences et de métiers. Il en résulte, pour les formations au management, une confusion d'image persistante dans le grand public.

5) De manière plus profonde, cette situation reflète une culture française dans laquelle les sciences de gestion sont confondues tantôt avec de l'économie appliquée, tantôt avec des modes managériales, qu'elles sont pourtant les premières à évaluer de façon critique. Il s'agit-là d'un chantier de long terme visant à faire comprendre par la société, donc par les médias, que les sciences de gestion sont à la fois un secteur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche et un corpus de connaissances adapté à la société contemporaine (Hatchuel, 2010). Pour obtenir cette reconnaissance, des signaux institutionnels sont nécessaires. Or la déficience des statistiques officielles sur le secteur des formations à la gestion est ancienne et contribue à la faible reconnaissance de celui-ci dans la société.

### **5. La faiblesse institutionnelle « exemplaire » : des statistiques officielles qui masquent l'ampleur et l'unité du secteur des formations de gestion**

Malgré la croissance continue du secteur depuis un demi-siècle, il n'a pas été remédié à la carence qui touche toutes les publications annuelles des services statistiques du ministère (SIES).

*Repères et références statistiques* (RERS), publication statistique annuelle la plus détaillée, n'a jamais comporté une catégorie claire et stable consacrée aux formations de gestion, celles-ci étant incluses dans des

catégories variables dans leur périmètre et leurs intitulés.

RERS 2017 (MESRI, 2017) inclut les formations universitaires en gestion dans une « discipline » nommée tantôt « Sciences économiques et gestion », tantôt « Sciences économiques » tout court. Les formations universitaires de gestion n'étant pas isolées, il est impossible d'additionner leurs chiffres avec ceux des « écoles de commerce », donc d'avoir une vue d'ensemble du secteur des formations de management.

La négation du secteur de la gestion atteint son comble dans la *Note flash*, « Les effectifs universitaires en 2016/17 », (MESRI, 2017). Les effectifs de gestion sont inclus dans une « discipline » nommée « Sciences économiques », alors que les effectifs propres à ce secteur sont trois fois moindres que ceux de gestion. La filière « AES », aux effectifs quatre fois moins élevés que la gestion, fait l'objet d'une rubrique à part. L'ensemble est enfin présenté comme un « Groupe disciplinaire » nommé « Économie, AES », ce qui fait disparaître la gestion, ultra-majoritaire, derrière les intitulés des deux composantes minoritaires.

Interrogé par nous, début 2017, SIES a tenté de justifier ces pratiques avec l'argument suivant : « Notre système de nomenclatures ne nous permet pas d'isoler la gestion des disciplines connexes (économie notamment). » Un examen plus approfondi nous a confirmé que le problème n'est pas la non-disponibilité des chiffres, mais celui des choix de nomenclature et de l'intitulé des catégories par le SIES (Nioche, 2017b).

Rien ne peut justifier que les statistiques officielles régulières du ministère ne

donnent pas les données indispensables à la compréhension globale du premier secteur de l'enseignement supérieur : effectifs étudiants et nombre de diplômes délivrés chaque année aux niveaux L, M et D, par types d'établissements.

Il n'est pas non plus défendable que des données complètes soient fournies sur les formations d'ingénieurs et pas sur celles de gestion. Il s'agit des deux grands secteurs à cheval sur les écoles et les universités. Et, aujourd'hui, le secteur de la gestion a des effectifs deux fois plus nombreux que le secteur des formations d'ingénieurs et délivre plus de diplômes de master que ce dernier (cf. [tableau 2](#)).

Avant de procéder à une comparaison des deux secteurs, il nous faut reconstituer, en utilisant plusieurs sources, le tableau d'ensemble du secteur de la gestion que nous refusent les statistiques officielles. C'est l'objet du [tableau 1](#) ci-après, qui combine des dimensions quantitatives et qualitatives. Ce tableau est très imparfait, compte tenu de l'insuffisance des données officielles et du recours à des sources hétérogènes. On peut néanmoins, en s'en tenant aux ordres de grandeurs, en tirer les conclusions suivantes :

- 1) Avec environ 300 000 étudiants, le secteur de la gestion est le premier en effectifs dans l'enseignement supérieur français.
- 2) Le secteur est partagé environ par moitié entre les universités et les écoles. Dans la définition restreinte que nous avons adoptée, faute de données détaillées, les effectifs des formations universitaires apparaissent plus ou moins nombreux que ceux de la filière « écoles » selon que l'on inclut, ou pas, dans celle-ci, les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) « économiques

et commerciales ». Une définition plus large, incluant les formations bac + 2 et, éventuellement, AES, donnerait une nette supériorité numérique aux formations relevant de l'éducation nationale.

- 3) Les écoles délivrent un peu plus de diplômes donnant le grade de master que les universités ne délivrent de diplômes nationaux de master. Un chiffre incluant tous les diplômes à bac + 5 ou plus, (MBA, MS, MSc) accroîtrait l'écart en faveur des écoles.

- 4) Les capacités d'encadrement et de recherche, mesurées par le nombre d'enseignants docteurs, sont légèrement supérieures dans les écoles. Il convient de noter que celles-ci comptent un tiers de PhD étrangers parmi leurs enseignants docteurs : 794 sur 2268 en 2016 (source : CEFDG).

- 5) Les universités l'emportent en termes d'offre de formation doctorale.

- 6) Les écoles dominent en ce qui concerne les signes de reconnaissance internationale. Cette histoire compliquée de nomenclature statistique est révélatrice du cercle vicieux dont peut être victime un secteur, aussi important soit-il, quand il n'est pas doté d'une instance de représentation forte, reconnue et vigilante. Il peut faire l'objet de décisions arbitraires par des services administratifs qui le connaissent mal et le respectent peu. Celles-ci portent atteinte à son image et le font descendre d'un cran dans la spirale de la faiblesse institutionnelle. Et ainsi de suite.

Les sujets ne manquent donc pas sur lesquels les EFM ont des intérêts convergents à faire valoir à moyen et long terme. Mais elles sont en partie responsables de leurs faiblesses, comme le montre un parallèle avec les formations d'ingénieurs.

**Tableau 1 – L'enseignement supérieur de gestion en France**

Données sur les EFM	Filière universitaire	Filière écoles	Total EFM
Effectifs étudiants dans l'enseignement supérieur de gestion au sens restreint (hors STS, IUT, AES) <sup>a</sup>	149 000	139 000 avec CPGE : 160 000	288 000 avec CPGE : 309 000
Nombre d'EFM dans l'enseignement supérieur de gestion au sens restreint (hors STS, IUT, AES, CPGE) <sup>b</sup>	86 (dans 58 universités)	191	277
Nombre d'EFM délivrant le master en gestion (DN ou grade) <sup>c</sup>	86 (dont 34 IAE)	39	125
Nombre de masters en gestion (DN ou grade) délivrés par an <sup>d</sup>	20 000	22 000	42 000
Nombre d'enseignants dans les EFM <sup>e</sup> : - dont docteurs :	Non dispo. 1994	3150 2 268	Non dispo. 4 262
Nombre d'EFM délivrant le DN de Docteur en gestion <sup>f</sup>	49	4 (+ 6 EFI)	53
Nombre d'EFM délivrant un autre titre doctoral (PhD, DBA, EDDBA) <sup>g</sup>	3	12	15
EFM accréditées EQUIS <sup>h</sup>	2	16	18
EFM accréditées AACSB <sup>i</sup>	1	21	22
Diplômes accrédités AMBA <sup>j</sup>	2	17	19
EFM délivrant l'un des 95 meilleurs « Masters in Management » mondiaux <sup>k</sup>	3	21	24

Sources : a) Chiffres 2015-2016. Côté universités : le « tableau de bord numérique du SIES ». Il est ajouté aux 128 000 étudiants inscrits en gestion, la moitié (21 000) des effectifs des licences « Pluri sciences éco-gestion », qui s'orientent en gestion. Côté écoles, s'ajoutent aux 139 000 élèves des écoles, les 21 000 élèves des CPGE « économiques et commerciales » (cf. MENESR, 2016a). Cette présentation minimise les effectifs globaux du secteur en ne prenant pas en compte les formations de gestion à bac + 2, et en considérant AES comme un secteur à part. b) Univ. : sites des établissements (déc. 2016) ; écoles : cf. RERS 2016 (cf. MENESR 2016a, p. 2.18, chiffres 2015). c) Univ. : sites des établissements (déc. 2016), écoles : CEFDG, 2017 (chiffres 2016). d) Univ. : Note d'information (cf. MENESR, 2016b), écoles : CGE pour le programme « grande école » et interrogation directe des écoles pour les 11 autres diplômes, généralement des MBA, donnant le grade de master. e) Univ. : CNU, section 06 (chiffres 2012/2013 qui n'incluent que les enseignants-chercheurs), écoles : CEFDG (chiffres 2015/2016 limités aux 101 formations évaluées par la CEFDG, communiqués par celle-ci le 20/01/2017). f) cf. Fnege, 2016 (chiffres 2015). g) Sites des établissements (déc. 2016) ; h) Site EFMD (déc. 2016). i) Site AACSB (déc. 2016). j) Site EMBA (déc. 2016). k) *Financial Times* (2017).

## II – LES FORMATIONS AU MANAGEMENT EN DÉFICIT DE REPRÉSENTATION, COMPARÉES AUX FORMATIONS D'INGÉNIEURS

### 1. Deux secteurs similaires

Ces deux secteurs ont beaucoup en commun. Ils forment des professionnels destinés à exercer des fonctions d'expertise et d'encadrement dans tous les domaines d'activité. Ils ont un contenu pluridisciplinaire, structuré par une discipline dominante, qui est aussi une profession. Ils sont partagés entre les grandes écoles et les universités.

Le [tableau 2](#) montre à la fois la similitude entre ces deux secteurs et la montée en puissance, généralement sous-estimée, de celui des formations de gestion.

Que nous apprend cette comparaison ?

1) En nombre d'établissements, les EFM et les EFI universitaires sont à peu près à égalité, alors que les grandes écoles de management sont plus nombreuses que celles d'ingénieurs.

2) Si toutes les écoles d'ingénieurs accréditées par la CTI se sont vues reconnaître le droit de délivrer le grade de master, un cinquième seulement des grandes écoles de management ont obtenu ce droit.

3) En effectifs, les EFM, même dans l'acception restreinte adoptée (hors STS, IUT, AES), comptent deux fois plus d'étudiants que les EFI. Cela s'explique par la forte croissance des EFM dans les dernières décennies, notamment par la diversification de leur portefeuille de programmes avec l'offre de licences ou bachelors et de MBA. Alors que les EFI ont connu une croissance plus faible et restent concentrées sur le diplôme d'ingénieur.

4) Pour tenir compte de ces différences de portefeuille et comparer ce qui est comparable, nous avons isolé, côté EFM et côté EFI, les formations conduisant au master, qu'il s'agisse d'un diplôme national ou d'un diplôme d'établissement donnant le grade de master. Le résultat est que les EFM délivrent nettement plus de masters, environ 42 000 par an, que les EFI, environ 34 000. Cet abrégé des deux secteurs montre leurs fortes similitudes institutionnelles et le poids nouveau des EFM. Or celles-ci n'ont pas un dispositif de représentation à la hauteur de celui des EFI.

### 2. La représentation des établissements

La Conférence des grandes écoles (CGE) est un instrument de défense et illustration du modèle « grande école » face au modèle universitaire. Elle est composée de 142 écoles d'ingénieurs, soit les trois quarts de ce secteur, de 35 écoles de management, c'est-à-dire un cinquième de celles-ci, ainsi que de quelques établissements relevant d'autres domaines.

La Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI) représente de façon unifiée et quasi exhaustive les établissements délivrant le titre d'ingénieur diplômé, qu'ils soient des grandes écoles ou des universités.

Il n'y a pas d'équivalent de la CDEFI pour les EFM, dont la représentation est éclatée entre quatre instances, qui ne couvrent pas l'ensemble du secteur.

1) « IAE France » rassemble 32 Instituts d'administration des entreprises et les promeut comme des « écoles universitaires de management ». Mais ce modèle ne représente qu'une partie des formations universitaires en management. Dans les



**Tableau 2** – Comparaison des EFM et des EFI

	Universités	Écoles	Total
<b>Écoles et formations de management (EFM)</b>			
Nombre d'EFM (hors STS, IUT, CPGE, AES) <sup>a</sup>	86 (dans 58 univ.)	191	277
Nombre d'étudiants dans ces EFM <sup>b</sup>	149 000	139 000	288 000
Nombre d'EFM délivrant le master (DN ou grade) <sup>c</sup>	86	39	125
Masters en management (DN ou grade) par an <sup>d</sup>	20 000	22 000	42 000
<b>Écoles et formations d'ingénieurs (EFI)</b>			
Nombre d'EFI (délivrant toutes le grade de master) <sup>e</sup>	83 (dans 65 univ.)	123	206
Nombre d'étudiants dans ces EFI <sup>f</sup>	31 000	121 000	152 000
Titres d'ingénieurs (grade de master) par an <sup>g</sup>	12 000	22 000	34 000

Sources : a) Universités : sites des établissements (déc. 2016), écoles : RERS 2016 (RERS 2017, donne les implantations géographiques, pas le nombre d'établissements) ; b) Mêmes définitions que a) cf [tableau 1](#) ; c) Universités : sites des établissements (déc. 2016). Écoles : CEFDG (déc. 2106) ; d) Mêmes définitions que (d) [tableau 1](#) ; e) CTI et CGE, chiffres 2016. Les chiffres des universités incluent les INP, les UT et les grands établissements ; f) RERS 2017 (cf. MESRI, 2017, p. 6.8, chiffre 2016/17) ; g) RERS 2017 (cf. MESRI, 2017, p. 8.24, chiffres 2015).

universités, les UFR de « Gestion », d'« Économie et gestion » ou de « Droit, économie et gestion » sont plus nombreuses et délivrent plus de diplômes de gestion que les IAE, sans avoir de structure collective de représentation. Il existe cependant une Conférence des doyens des facultés de sciences économiques et de gestion, dont la composante « gestion » est minoritaire et ne représente qu'une faible part du secteur.

2) Le « Chapitre des écoles de management » est une commission de la Conférence des grandes écoles (CGE). Il a été créé dans les années 1980 par les écoles de management qui voulaient faire entendre

leur voix, minoritaire, au sein de la CGE. Celle-ci exprime principalement le point de vue des grandes écoles d'ingénieurs et celui d'une partie des écoles de management, quand ils convergent. Les 35 écoles membres du Chapitre sont les plus réputées des écoles de management et le diplôme de leur « programme grande école » vaut grade de master. Mais elles ne représentent qu'une partie minoritaire des écoles de gestion extérieures aux universités.

3) L'« Union des grandes écoles indépendantes » (UGEI), représente 34 écoles privées non confessionnelles, 20 d'ingénieurs et 14 de management. Elle aussi, ne

rassemble qu'une partie minoritaire de son sous-secteur.

4) La « Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres » (FESIC), qui s'est rebaptisée, en 2016, « Fédération des écoles supérieures d'intérêt collectif », regroupe une petite trentaine d'écoles de la mouvance catholique, dont 5 écoles de management, toutes membres de la CGE. Ces deux dernières instances apparaissent donc comme des sous-ensembles de la famille des grandes écoles. Leurs membres échangent entre eux et défendent, quand le cas se présente, des intérêts catégoriels.

### 3. Les instances d'accréditation

La Commission du titre d'ingénieur (CTI), créée par la loi en 1934, est l'instance nationale d'accréditation des formations délivrant le titre d'« ingénieur diplômé ». La CTI est obligatoirement saisie par toute entité désirant délivrer le titre d'ingénieur. Bien qu'elle n'ait un pouvoir de décision que sur les écoles privées, ses préconisations sont suivies également par les tutelles des écoles publiques. Au-delà de son rôle de garantie de la qualité, l'action de la CTI a contribué à créer une communauté assez homogène des écoles d'ingénieurs.

La Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), créée en 2001, a le mérite être mixte (universités/grandes écoles) dans sa composition et celle de son collègue d'experts. Mais elle n'a pas le rôle global et unificateur de la CTI sur son secteur, puisqu'elle n'évalue que les écoles extérieures à l'université. Les formations universitaires restent en effet évaluées par le Haut comité à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES, ex-AERES). La

séparation des instances d'accréditation contribue à pérenniser la division du secteur.

### 4. La représentation de la communauté académique

L'Académie des technologies dépasse le champ des formations d'ingénieurs, mais constitue le principal instrument d'expression de cette communauté au plan sociétal. Composée d'environ 300 « académiciens », c'est un établissement public disposant d'une dizaine de permanents de haut niveau.

La Société française de management (SFM) est une instance académique unifiée, rassemblant des professeurs seniors d'universités et de grandes écoles. Elle complète, au niveau général, une large gamme d'associations unifiées spécialisées par sous-disciplines (marketing, finance, comptabilité, stratégie, gestion des ressources humaines, etc.) ou par thèmes transversaux (entrepreneuriat, responsabilité sociale de l'entreprise, etc.). La SFM et ces associations témoignent de la capacité des enseignants-chercheurs des deux sous-systèmes à travailler ensemble et à animer la vie académique du domaine. Si la SFM n'a ni l'aura institutionnelle, ni les moyens, de l'Académie des technologies, elle est en position de jouer un rôle essentiel comme lieu de réflexion sur les rapports entre management et société.

Le Conseil national des universités (CNU), divisé en 52 sections disciplinaires, est l'instance nationale qui gère la carrière des enseignants-chercheurs des universités. Il a aussi un rôle de représentation, les deux tiers de ses membres étant élus par leurs pairs. Il est ainsi un lieu de réflexion et un interlocuteur naturel des pouvoirs publics

sur les sujets touchant la vie académique des universités. Avec environ 2000 enseignants-chercheurs, la section 06 « Sciences de gestion » est l'une des plus nombreuses du CNU. Il n'y a pas de section « Sciences de l'ingénieur », les enseignants-chercheurs des formations universitaires d'ingénieurs étant rattachés à des sections de « sciences ».

### **5. La représentation des étudiants**

Le Bureau national des élèves ingénieurs (BNEI) fédère les associations d'élèves des écoles d'ingénieurs. Il n'a pas d'équivalent du côté des EFM.

### **6. La représentation des anciens élèves**

L'association Ingénieurs et scientifiques de France (IESF) représente les ingénieurs diplômés des écoles et des universités, mais est également ouverte aux diplômés des facultés des sciences. Elle n'a pas d'équivalent du côté des EFM.

### **7. Les organismes d'information, de service et d'études**

Le Centre d'étude des formations d'ingénieurs (CEFI) informe le public et les candidats sur les formations d'ingénieurs et réalise des études sur le métier d'ingénieur.

La Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Fnege) joue un rôle plus étendu envers les formations au management. Elle a ainsi survécu à l'achèvement de sa mission historique d'instrument de l'État pour développer l'enseignement de la gestion en France. Elle informe le public sur une large partie des formations au

management et, surtout, offre un ensemble de services, d'études et d'animations s'adressant à l'ensemble des EFM.

Le secteur des formations d'ingénieurs est ainsi doté de multiples instances collectives unifiées qui s'expriment légitimement, chacune dans son domaine, au nom du secteur tout entier. Il n'en est pas de même pour le secteur des formations au management, dont la plus évidente faiblesse est l'absence d'une représentation unifiée des établissements.

## **III – VERS UNE « CONFÉRENCE » DES DIRECTEURS D'EFM (CDEFM)**

### **1. La nécessité d'une instance représentative des EFM**

Objet d'une demande croissante depuis cinquante ans, essentiel à la compétitivité du pays, le secteur des formations au management est devenu un domaine majeur de l'enseignement supérieur. Mais il n'arrive pas à se faire considérer et respecter comme tel. La prétendue « jeunesse de la discipline » est une formule qui a souvent été utilisée pour expliquer cette faible considération dans la société française. L'argument a fait long feu. L'ESCP Europe s'apprête à célébrer ses 200 ans, les principales grandes écoles de management ont plus d'un siècle et les IAE fêtent leur 60<sup>e</sup> anniversaire. Il est temps pour ce secteur de se faire reconnaître pour ce qu'il est, notamment à travers une instance représentative unifiée, agissant de deux manières :

- 1) Être un lieu de réflexion sur la mission de l'enseignement supérieur du management en France et sur les réponses qu'il doit apporter aux grandes questions qui se posent à lui : adaptation aux besoins de la

société, stratégies éducatives, pertinence de la recherche, organisation, régulation, financement, qualité, diversité du recrutement, rayonnement international, etc.

2) Discuter de ces sujets, sur la base d'une légitimité incontestable, avec les parties prenantes nationales (ministères, élus nationaux et régionaux, employeurs, partenaires sociaux, autres disciplines, syndicats étudiants, médias, société en général, etc.) et internationales (homologues étrangères, Commission européenne, agences d'accréditation, médias et auteurs de classements internationaux, etc.).

## 2. Trois critères à respecter pour une instance efficace

1) Être représentative, donc composée des directeurs d'établissements, les forces vives du secteur. Car dans tous les domaines de la vie sociale, qu'il s'agisse d'entreprises, de syndicats, de clubs sportifs ou d'association culturelles, la légitimité d'un groupement qui se veut représentatif d'un secteur d'activité obéit à une règle simple et sans exception: être constitué des dirigeants des organismes considérés, qui élisent en leur sein leurs représentants.

Ce modèle s'applique dans l'enseignement supérieur français sous le nom de « conférence ». La Conférence des présidents d'université (CPU) et la Conférence des grandes écoles (CGE) représentent les établissements regroupés selon leur forme institutionnelle. Les « conférences » les plus nombreuses correspondent à des secteurs d'enseignement: Conférence des doyens des facultés de droit et de science politique, Conférence des doyens des facultés de médecine, Conférence des doyens des facultés de sciences, Conférence

des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs, etc. C'est sur ce modèle que doit être constituée une conférence des directeurs d'EFM.

2) Être unifiée, c'est-à-dire rassembler les directeurs d'EFM, quel que soit leur statut juridique. Considérer que la *summa divisio* de l'enseignement du management est l'opposition entre universités et grandes écoles apparaît de plus en plus comme un point de vue passéiste et franco-français. Les concurrents, qui sont aussi des partenaires, et les employeurs internationaux sont indifférents au statut juridique local des établissements.

L'état des forces en présence entre universités et grandes écoles (cf. [tableau 1](#)) ne fait pas apparaître un déséquilibre qui pourrait bloquer une démarche de coopération par crainte de domination d'une part ou de l'autre. La situation est beaucoup plus équilibrée que dans le secteur des formations d'ingénieurs, où les grandes écoles dominent largement, à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs. Or celui-ci a réalisé son unité au sein de la CDEFI.

Ajoutons que participer à une instance unifiée n'est pas une perte d'identité. Cela ne signifie pas quitter la CGE pour les écoles qui en font partie, ni quitter IAE France pour les établissements qui en sont membres. Ainsi, les écoles d'ingénieurs membres de la CGE sont toutes également membres de la CDEFI.

3) Être indépendante, autrement dit avoir la personnalité morale et l'autonomie financière, afin de pouvoir s'exprimer de façon libre et crédible au nom des établissements. La question des moyens matériels est secondaire, une instance de ce type ne nécessitant qu'une structure administrative très légère. La ressource essentielle pour un

tel projet est le temps des dirigeants. Ce qui est important, mais la question financière ne peut être un prétexte pour ne pas agir.

### 3. Comment créer une telle conférence ?

Nous examinons ci-dessous quelques questions à résoudre, sans viser l'exhaustivité. Et les réponses que nous proposons sont provisoires et soumises au débat.

1) Quel périmètre adopter ? Faut-il inclure tous les établissements délivrant un titre de « commerce », « administration », « gestion », « management », quel qu'en soit la nature et le niveau ? Faut-il admettre les EFM délivrant tout titre à bac + 5 ou plus, reconnu, ou pas, par l'État ? Faut-il se limiter aux EFM délivrant un titre de master ?

Notre recommandation est de constituer, dans un premier temps, une instance représentative des EFM délivrant le diplôme national de master ou un diplôme d'établissement donnant ce grade. Ce titre est le diplôme professionnel central du secteur et constitue un critère simple et juridiquement incontestable. Il sera toujours possible d'élargir le périmètre quand une instance sera constituée autour de ce noyau central.

2) Faut-il prévoir d'emblée une dimension régionale à cet organisme ? La création des grandes régions d'une part, celle des Comues d'autre part, peut rendre pertinente cette question. Notre avis est que la scène nationale est prioritaire. Les configurations régionales sont hétérogènes et il revient à leurs acteurs de créer, ou non, un groupement régional des EFM.

3) Sur quelle base institutionnelle créer cette instance ? C'est la question la plus difficile à résoudre. Trois hypothèses se présentent.

### *Réformer la Fnege*

Partir de la Fnege vient à l'esprit de ceux qui connaissent son rôle historique dans le développement du secteur et parce que son action s'inscrit dans une logique « unifiée ». Mais son handicap est sa gouvernance. Car si la Fnege mentionne dans sa communication, qu'elle « fédère » un ensemble d'établissements, qui constituent « son réseau », il n'y a aucun fondement juridique et institutionnel à ces affirmations. La gouvernance de la Fnege ne repose pas sur une légitimité électorale émanant des établissements. Elle résulte d'un accord politique entre l'État et le patronat la dotant, en 1968, d'un conseil d'administration composé, pour moitié, de membres nommés par l'État et de membres nommés par les organes patronaux, dont le président, qui doit être un chef d'entreprise. La demande par la communauté académique de lui faire une place dans la gouvernance de la Fnege s'est heurtée au refus conjoint du patronat et du gouvernement de changer cet équilibre. Une modification, mineure, a consisté à ajouter deux postes d'administrateur au CA, l'un attribué au président de IAE France, l'autre au président du Chapitre des écoles de management de la CGE. Ce qui a amélioré la communication entre ces entités et la Fnege, mais n'a pas modifié l'équilibre de la gouvernance de celle-ci. Ni le président de la Fnege, ni son délégué général ne sont représentatifs des établissements et n'ont de légitimité pour parler en leur nom. La liste des faiblesses dénoncées en (I) ci-dessus suffit à démontrer que, dans la configuration actuelle, la Fnege n'est pas à même de peser dans le jeu institutionnel. Comment négocier avec le ministère, ou avec le patronat, quand ceux-ci dominent

votre conseil d'administration ? Transformer la Fnege en un organisme reposant sur une légitimité élective supposerait d'obtenir un changement d'attitude radical et simultané du patronat et du gouvernement, objectif politique qui n'apparaît pas accessible à la communauté des EFM.

### ***Construire à partir des instances représentatives existantes***

Cette approche a deux avantages. Elle ne met pas en cause les organes existants mais, au contraire, les met en valeur. Elle dépend des directeurs d'établissements, et d'eux seuls, sans passer par une décision politique qui leur est extérieure. Dans cette perspective, une instance représentative unifiée pourrait être construite sur trois piliers, dont deux existent et le troisième est à constituer.

1) Le Chapitre management de la CGE représente bien les EFM hors université, si le périmètre choisi est le grade de master.

2) IAE France représente également une partie bien identifiée des EFM universitaires.

3) Mais une autre partie importante des formations universitaires est constituée d'UFR totalement ou partiellement consacrées à la gestion. Elle compte en son sein des poids lourds tels que Dauphine, le Cnam, l'Université d'Aix-Marseille (hors l'IAE d'Aix), Paris I (hors l'IAE de Paris) et bien d'autres. Une instance représentative globale suppose donc d'inclure ce troisième ensemble, qui n'a pas de structure de représentation.

Dans cet esprit, une instance représentative unifiée des EFM pourrait être créée de façon assez simple en s'appuyant sur ces trois

piliers, selon des modalités à préciser entre les trois collèges constitutifs.

Une variante de cette solution consisterait à s'appuyer sur l'un des trois piliers évoqués ci-dessus, qui déciderait son extension à l'ensemble du secteur. C'est de cette manière que s'est constituée la CDEFI, à partir du groupement des formations d'ingénieurs universitaires.

### ***Créer une entité entièrement nouvelle***

La création d'une nouvelle instance est une solution alternative. Elle est coûteuse en temps pour les directeurs d'établissements, déjà très sollicités, et risque de créer des tensions avec les organes existants. Mais cette solution devra être envisagée si ces derniers refusent la solution précédente et font passer la défense de leurs « prés carrés » devant l'intérêt collectif du secteur.

## **CONCLUSION EN FORME D'APPEL AUX DIRECTEURS D'EFM**

La création d'une « Conférence des directeurs d'écoles et formations de management » (CDEFM) représente un enjeu considérable pour les établissements, les enseignants, les étudiants et pour la reconnaissance de la gestion en France. Cet objectif exige des « entrepreneurs institutionnels ». C'est à dire des leaders disposés à s'élever au-dessus des égoïsmes corporatistes qui divisent le secteur, pour permettre à celui-ci d'accéder à un niveau de reconnaissance nationale et internationale qui correspond à son rôle effectif dans la société.

## BIBLIOGRAPHIE

- Béjean S. et Monthuber B. (2015). *Pour une société apprenante: propositions pour une stratégie nationale de l'enseignement supérieur*, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Fnege (2016). *Sixième édition des thèses 2015*, C. Barbet (coord.)
- Financial Times* (2017). « Business schools rankings ».
- Hatchuel A. (2010). « La place des sciences de gestion dans la culture contemporaine et dans l'après crise », conférence finale, *États Généraux du Management*, Maison de la Chimie, Paris, 22 octobre.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR, 2016a). *Repères et références statistiques (RERS 2016)*.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR, 2016b). Note d'information 16.02, *Les étudiants en économie, gestion et AES à l'université en 2014-2015*.
- Ministère de l'Éducation nationale et ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI, 2017). *Repères et références statistiques (RERS 2017)*.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR, 2017). Note Flash n°4, SIES, *Les effectifs universitaires en 2016/17*.
- Monthuber B. (2017). *Livre blanc de l'enseignement supérieur et la recherche*, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Nioche J.-P. (2007). « La montée en puissance des accréditations non étatiques », dossier « L'éducation au management face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle », *Revue française de gestion*, numéro spécial coordonné par J.-P. Nioche et la SFM, vol. 33, n° 178/179, nov.-déc., p. 219-232.
- Nioche J.-P. (2017a). « Pourquoi le secteur des formations à la gestion est-il absent du débat de l'élection présidentielle ? », *Educpro*, 7 avril.
- Nioche J.-P. (2017b). « La gestion va-t-elle disparaître des statistiques de l'enseignement supérieur ? », *The Conversation*, 4 septembre.
- Société française de management (SFM, 2015). *L'enseignement supérieur du management devient-il un business ?* Séminaire d'hiver de la SFM, Université de Paris Dauphine, 5 février.