

# *LES ÉCOLES DE COMMERCE S'ENGAGENT DANS LA DIVERSITÉ SOCIALE*

**Frank Bournois**

Directeur général, ESCP Europe

**Vincenzo Esposito Vinzi**

Directeur général, ESSEC Business School

**Peter Todd**

Directeur général, HEC Paris

.....  
LUNDI 14 OCTOBRE  
2019

Cette note est rédigée par ESCP Europe, ESSEC Business School et HEC Paris afin de répondre à la lettre du 19 juin 2019 que Mme Frédérique Vidal, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, a adressée aux écoles signataires de cette note.

## SYNTHESE

Depuis deux siècles, les écoles de commerce accompagnent les grandes transformations de la société en formant les leaders dont les organisations, tant publiques que privées, ont besoin. Cette mission éducative s'articule autour de deux grands impératifs : celui de l'excellence et celui de l'intérêt général et de la citoyenneté.

Favoriser la diversité des profils recrutés a été au cœur de la stratégie des écoles de commerce. Depuis dix ans, la proportion du nombre de boursiers, recrutés principalement au sein des classes préparatoires, a triplé dans les écoles de commerce du haut du tableau et le nombre des profils variés (internationaux et aux parcours académiques divers) s'est fortement accru, notamment grâce à la voie des admissions parallèles aux programmes Grande Ecole. Si cette stratégie de recrutement des profils internationaux et diversifiés a été particulièrement efficace, la diversité sociale du recrutement au sein des programmes Grande Ecole fait, aujourd'hui encore, débat en France.

L'objectif de cette note est donc de proposer cinq mesures principales pour qu'en matière d'ouverture sociale, nos écoles contribuent pleinement à leur mission d'intérêt général tout en gardant l'impératif d'excellence.

- 1. Renforcer le dispositif des cordées de la réussite** (et/ou tout autre dispositif similaire) afin d'augmenter le nombre de candidats, brillants mais n'ayant pas les moyens ou le niveau d'information nécessaire, aux classes préparatoires. Il s'agit à la fois d'informer mais également d'accompagner ces élèves pendant leurs études afin de leur donner, le plus en amont possible, la confiance nécessaire au choix d'études ambitieuses.
- 2. Renforcer sur tout le territoire l'accompagnement des préparatoires vers le concours.** Il s'agit d'accroître les accompagnements pédagogiques très ciblés vers les préparatoires issus de milieux modestes avant leur présentation aux concours des écoles de commerce.
- 3. Accroître les épreuves à option du concours d'entrée post prépa.** Dans la continuité de la réforme du Bac, il s'agirait ici de diversifier les épreuves à option du concours (écrites et orales) afin d'accroître la variété des profils et d'adapter le continuum Prépas-Grandes Ecoles.
- 4. Mettre en place un mécanisme de bonification au concours d'entrée.** Afin de corriger un certain nombre de biais sociaux, les Ecoles signataires pourraient mettre en place un système de bonification au concours d'entrée.
- 5. Encourager la diversité des modes de recrutement hors prépa.** En plus des voies de recrutement hors concours prépa (admissions sur titres), il s'agit de laisser aux écoles la possibilité de proposer d'autres types de concours fondées principalement sur les comportements individuels et de groupe afin d'évaluer différemment des compétences telles que l'intelligence de situation, la créativité et le leadership.

**L'objectif des Ecoles signataires est, par ces mesures, de pouvoir accueillir rapidement entre 20 et 25% d'étudiants boursiers sur critères sociaux dans leurs établissements.**

## PREAMBULE

Depuis leur création il y a deux siècles, les Ecoles de commerce accompagnent les grandes transformations de la société en formant les leaders dont les organisations, tant publiques que privées, ont besoin. Ces managers, fortement appréciés en France et à l'étranger, sont capables d'appréhender les grands enjeux de leur époque et conjuguent innovation et esprit d'entreprendre, puissance intellectuelle et ouverture sur le monde, prise de décision stratégique et action opérationnelle.

Cette mission de formation s'articule autour de deux grands principes fondateurs :

- A. **l'impératif permanent d'excellence**, dans sa contribution académique comme dans la qualité de la sélection de son corps étudiant.
- B. le souci de **l'intérêt général et de la citoyenneté** au sein du monde économique. Dans ce cadre, la diversification des profils dans les programmes Grande Ecole a été l'un des grands axes d'évolution du recrutement de ces dix dernières années. Ainsi, depuis 10 ans :
  - a. La proportion d'étudiants boursiers, recrutés essentiellement sur classes préparatoires, a triplé dans les écoles de commerce de haut de tableau.
  - b. La proportion d'étudiants internationaux, recrutés en admission parallèle, a connu une importante croissance et représente souvent près de 40% des élèves des programmes. Cet effort de visibilité internationale place la France comme prioritaire sur la carte des options de formation envisagées par les étudiants les plus brillants. Il transforme ainsi chaque année des milliers de jeunes talents internationaux en ambassadeurs de la France.
  - c. Les Ecoles recrutent, en admission parallèle, de nombreux ingénieurs, juristes ou diplômés en humanités et sciences politiques formés au sein des Grandes Ecoles et Universités françaises et étrangères.

Si cette stratégie de diversification des profils a été particulièrement efficace à l'international, la diversité sociale du recrutement au sein des programmes Grande Ecole fait, aujourd'hui encore, débat en France.

L'objectif de cette note est donc d'étayer les mesures proposées par les Ecoles signataires pour qu'en matière d'ouverture sociale, elles contribuent pleinement à leur mission d'intérêt général tout en gardant l'impératif d'excellence et les vertus d'un concours républicain moderne.

Avant d'exposer les différentes mesures proposées, il est rappelé certaines spécificités du financement des écoles de commerce ainsi que les défis posés par l'attractivité vis-à-vis d'étudiants brillants disposant de ressources financières limitées.

En effet, contrairement à d'autres institutions de l'enseignement supérieur, les écoles de commerce bénéficient de peu de financement public pour leurs dépenses d'investissements (CAPEX) et d'opérations courantes (OPEX). Ces dernières sont donc couvertes en majeure partie par les frais de scolarité facturés aux étudiants et, à une moindre échelle, par les marges dégagées par d'autres activités de formation. Pour les meilleurs étudiants issus de milieu modeste, une telle disparité au niveau des frais de scolarité des différentes formations de l'enseignement supérieur français peut constituer un frein à l'attractivité des Grandes Ecoles, si celles-ci ne proposent pas de mécanismes internes pour la corriger.

C'est dans ce cadre que toutes les Grandes Ecoles se sont engagées à diminuer très significativement les frais à la charge des étudiants dont les ressources financières sont faibles. Parmi les initiatives on peut relever :

- 1) **Gratuité du concours d'entrée** pour les étudiants boursiers d'Etat sur critères sociaux. Ainsi, un élève se présentant en général à sept écoles et chaque inscription s'élevant en moyenne à 130€, la subvention des quelque 1500 boursiers inscrits en classes préparatoires correspond à près de 1,5M€ par an depuis dix ans.
- 2) **Prise en charge** totale ou partielle des **frais de scolarité** par les fondations des écoles de commerce, ce qui représente plus de 15 millions d'euros chaque année. On peut regretter que la pratique du don ne soit pas aussi importante en France que dans le monde anglo-saxon.
- 3) La voie de l'**apprentissage** dans l'enseignement supérieur, ouverte en 1987, n'a cessé de croître pour atteindre le chiffre de 150 000 apprentis en 2016, avec une croissance particulièrement dynamique au niveau du Master (+8,5 %). Outre la **gratuité de leurs frais de scolarité**, les apprentis bénéficient d'un **salaire mensuel** pendant toute la durée de leur contrat. La très grande majorité d'entre eux reçoivent une offre d'embauche définitive de l'entreprise qui a financé leur apprentissage avant même leur diplomation. Ces avantages sont particulièrement décisifs pour convaincre les étudiants défavorisés financièrement d'oser présenter les concours aux Grandes Ecoles.
- 4) **Investissement en amont de la sélection**, au lycée comme dans les classes préparatoires, pour permettre aux jeunes les plus modestes d'accéder aux programmes des Grandes Ecoles, décuplant ainsi l'ambition d'étudiants qui, trop souvent, s'autocensurent par défaut d'information et de confiance suffisante dans leurs capacités à acquérir les codes des concours. A l'automne 2015, le baromètre de l'ouverture sociale des Grandes Ecoles rapportait les chiffres suivants :
  - Les Grandes Ecoles allouaient un budget global de 14.9 M€ aux programmes dédiés à leur ouverture sociale, soit une moyenne de 363 K€/école de commerce.
  - Les écoles de commerce consacraient en moyenne 1.69 ETP de ressources humaines à l'ouverture sociale.

Après avoir rappelé l'historique de la question et les initiatives déjà mises en œuvre, les Ecoles signataires souhaiteraient détailler cinq grandes mesures pour développer l'ouverture sociale au sein de leurs établissements. L'objectif des Ecoles signataires est, par ces mécanismes, de pouvoir accueillir rapidement entre 20 et 25% d'étudiants boursiers sur critères sociaux dans leurs établissements.

## **1. Renforcer le dispositif des cordées de la réussite (et/ou tout autre dispositif similaire) afin d'augmenter le nombre de candidats brillants, mais n'ayant pas les moyens ou le niveau d'information nécessaire, aux classes préparatoires**

Accroître la diversité sociale dans les Grandes Ecoles nécessite d'augmenter le nombre de candidats qui, au regard de leurs performances académiques, ont des chances d'être admis dans les meilleures écoles alors même qu'ils n'en ont pas conscience ou envisagé cette possibilité. Pour ce faire, il est nécessaire d'agir dès le collège et le lycée pour informer les élèves de toutes origines sociales, territoriales ou culturelles sur le fait que l'ensemble des formations du supérieur sont ouvertes et accessibles à tous, y compris les plus sélectives.

C'est l'enjeu même des cordées de la réussite : informer, donner de l'envie, de l'ambition, démystifier, accompagner chaque jeune dans la création d'un projet d'études adapté à ses

goûts, ses envies et ses talents, donner les codes, développer les compétences nécessaires pour réussir dans le supérieur et ensuite dans la société...

Concrètement, cela prend, entre autres, les formes suivantes :

- La promotion en ligne au travers de différents MOOCs, à l'instar de ceux déjà créés par quelques Ecoles
- Mise en place de diverses compétitions nationales portées par les Grandes Ecoles et organisées dans les lycées sur des sujets tels que l'éloquence, les mathématiques, le leadership
- Séminaires d'orientation pour trouver sa voie en mobilisant les diplômés des différentes écoles
- Lien accru entre les Grandes Ecoles et les professeurs / conseillers d'orientation des lycées sur l'ensemble du territoire national
- Mise à disposition de formations digitales dès le collège
- Proposition de mentorat par les étudiants en écoles ainsi que par les diplômés, en face à face ou à distance
- Définition de plans d'action bien définis et suivis entre les écoles et les rectorats

## **2. Renforcer l'accompagnement des préparatoires vers le concours**

Le parti-pris historique des écoles de commerce a toujours été de tirer vers le haut les étudiants en les amenant à réussir le même concours que les autres. Une telle position a été permise grâce à un accompagnement d'ampleur pour donner confiance et renforcer les chances de réussite. Depuis plusieurs années, les écoles ont ainsi organisé des dispositifs permettant à de jeunes bacheliers de mieux gérer la transition entre la Terminale et les classes préparatoires. L'accompagnement "au long cours" pendant ces deux années a également été fondamental. Cela passe par un travail de fond sur les points de blocage et la capacité de chacun à dépasser ses difficultés.

Concrètement, cela prend les formes suivantes :

- Entraînement aux épreuves écrites
- Entraînement aux épreuves orales
- Développement des compétences
- Prise de confiance
- Mise en avant d'étudiants « modèles » ayant eu un parcours similaire
- Mentorat
- Accompagnement financier dès les classes préparatoires

L'objectif est ainsi que 100% des étudiants accompagnés pendant leurs années de classes préparatoires soient admis à au moins une Grande Ecole. Les Ecoles signataires s'engagent à accroître encore plus leurs efforts et à les coordonner. Un dialogue de gestion pourrait s'engager sur ce thème.

## **3. Introduire des modifications aux concours à l'issue des classes préparatoires**

L'accompagnement décrit ci-dessus a indéniablement porté ses fruits ces dix dernières années et une nouvelle étape s'ouvre qui pourrait voir les écoles modifier les modalités de sélection de leurs concours d'entrée.

La réforme du Baccalauréat est tout d'abord l'occasion de rendre plus flexible le choix des parcours dans la continuité des classes préparatoires aux Grandes Ecoles. Les étudiants pourraient ainsi beaucoup mieux définir et construire leurs parcours en fonction de leurs

centres d'intérêt. Même s'il est conseillé aux lycéens souhaitant poursuivre en école de commerce après une classe préparatoire EC de choisir la spécialité Mathématiques en Première et en Terminale, le choix des autres spécialités pourrait être beaucoup moins contraint qu'aujourd'hui. Une telle opportunité permettrait également aux différentes classes préparatoires de proposer certaines spécialités les différenciant les unes des autres. Cette nouvelle liberté et la diversité des profils qui en découlerait, conduiraient à une plus grande ouverture sociale dans les écoles de commerce. Le choix du parcours réduirait ainsi le décrochage des lycéens moins bien accompagnés pendant la préparation au Baccalauréat. De plus, les candidats qui feraient des choix moins communs en Première ou en Terminale ne seraient plus pénalisés pour intégrer une Grande Ecole.

Les Ecoles signataires proposent ainsi de poursuivre le travail entamé avec l'ensemble des écoles de commerce et avec l'Association des Professeurs des classes préparatoires économiques et commerciales (APHEC) afin de mettre en œuvre la diversification des épreuves qui permettront de faire émerger toute une nouvelle variété de profils et d'adapter le continuum Prépas–Grandes Ecoles à une plus grande flexibilité dans l'avenir.

#### **4. Etablir un système de bonification aux concours d'entrée**

Le seul critère de sélection dans le concours BCE est fondé sur les notes obtenues aux épreuves. Cette exigence a permis aux écoles de commerce en France d'atteindre un niveau d'excellence académique reconnu dans le monde entier (cf. le classement des programmes *Master-in-Management du Financial Times 2018*). Cependant, si ce système valorise la performance académique, il a l'inconvénient de ne pas contextualiser la sélection. Il ne prend pas en compte le milieu social, la situation financière familiale ou la proximité du candidat avec le milieu de l'enseignement supérieur. Une sélection sans considération du contexte social du candidat pourrait donc empêcher l'évaluation réelle de son potentiel pour les études supérieures.

Les Ecoles signataires proposent un dispositif de bonification, qui pourrait corriger un certain nombre de biais sociaux. Cette bonification pourrait prendre la forme suivante :

- Bonification aux épreuves écrites pour tous les étudiants passant le concours pour la première fois au bout de deux années de classes préparatoires.
- Bonification additionnelle (et indépendante) pour les étudiants boursiers d'Etat sur critères sociaux en fonction de leur échelon de bourse. Cette bonification serait maintenue si l'étudiant décidait de « cuber » (repasser les concours une deuxième fois au bout de trois années de classes préparatoires).

#### **5. Encourager la diversité des modes de recrutement hors classes préparatoires**

Les Ecoles signataires proposent d'ores et déjà de travailler sur la diversité des voies de recrutement, hors concours prépa, qui peuvent varier d'une école à l'autre. On trouve en effet les voies suivantes :

- Accès sur concours à la première année du programme Grande Ecole avec un Bac+2 (prépa, BTS, IUT...)
- Accès sur concours à la deuxième année du programme Grande Ecole avec un Bac+3 ou plus
- Accès réservé aux sportifs de haut niveau
- Accès réservé aux doubles-diplômes

D'autres dispositifs pourraient monter en puissance et augmenter significativement le recrutement d'étudiants boursiers dans les écoles. Ils pourraient être fondés sur une présélection faite en collaboration avec des organismes spécialisés (L'Ascenseur, Article 1, Institut de l'Engagement, Club du XXI<sup>e</sup> siècle, Chemins d'avenir, etc.) sur l'ensemble du territoire et, une fois sélectionnés, les candidats passeraient une série d'épreuves individuelles et collectives évaluant sous différentes formes des compétences telles que l'intelligence de situation, la créativité et le leadership.

Le 8 octobre 2019

Frank Bournois  
Directeur Général, ESCP Europe

Vincenzo Esposito Vinzi  
Directeur Général, ESSEC Business School

Peter Todd  
Directeur Général, HEC Paris

