

Le
Bulletin

L'ILEC

M E N S U E L

■ L'EUROPE DES
GRANDES ÉCOLES
COMMERCIALESUNE EXCELLENCE FRANÇAISE
Classement du *Financial Times*

page 1

HEC, AU FIRMAMENT
EUROPÉENEntretien avec Laurent
Maruani

page 3

LA MARQUE DE L'ÉCOLE

Entretien avec Jean-Pierre
Helfer

page 5

LE CARACTÈRE AVANT LE
CURSUS

Entretien avec Frédéric Faure

page 6

LE SIGNE D'UN PROGRÈS
MODESTEEntretien avec Jean-Hervé
Lorenzi

page 7

■ CONSOMMATION
DES MÉNAGES

REPRISE EN VALEUR

page 8

GRANDES ÉCOLES COMMERCIALES

■ Une excellence française

Le marché commun des écoles de commerce existe. Le *Financial Times* le montre depuis sa première enquête, réalisée en 2005, baptisée *European Masters in Management*. La France s'y taille la part du lion. Précisions sur les motivations de ce classement, recueillies auprès du « FT ».

■ Depuis 2005, le *Financial Times* publie un classement des écoles de commerce en Europe. Est-ce le premier du genre ?

Financial Times : L'enquête consacrée en 2005 aux masters européens en gestion est la première réalisée par le *Financial Times*. Cependant, elle est dans la droite ligne des enquêtes précédemment publiées dans le journal. Depuis 2002, le FT publie un classement des MBA de par le monde. Tous les ans, ces enquêtes sont actualisées. Les résultats sont affinés et permettent aux futurs étudiants, mais aussi aux recruteurs, de choisir ce qui correspond le mieux à leurs attentes. Le *Financial Times* dispose d'une rubrique appelée « *Business Education* », où figurent tous ces classements.

■ Comment est effectué le classement (sources, critères, entretiens...)?

FT : Notre classement 2005 est construit à partir de deux enquêtes : l'une a été menée auprès des anciens étudiants ayant obtenu leur diplôme en 2002, l'autre au moyen d'un questionnaire directement adressée aux écoles. Le *Financial Times* a contacté 8 520 anciens étudiants, et 2 908 ont répondu. Le but est d'obtenir une image précise des carrières de ces anciens étudiants. Elle détermine le classement selon six des seize critères, par exemple le salaire, le taux d'emploi à la sortie, la mobilité internationale... Les dix autres critères qui contribuent au classement ordonnent les réponses données par les écoles. Le *Financial Times* effectue d'abord un classement pour chaque critère, puis, par un jeu d'opérations mathématiques assez complexes, aboutit au classement final. Les indications qui ont trait à la durée de la formation et à son prix sont hors classement.

(suite page 3)

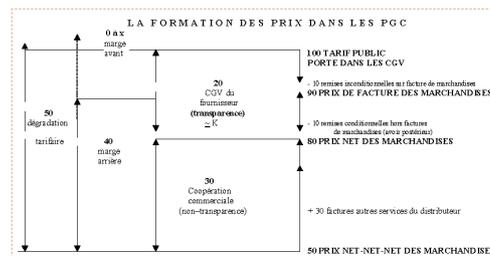
Le *Financial Times*, titre prestigieux de la presse britannique, qui ne passe pas pour fauter par excès de francophilie, persiste et signe. Son dernier classement des écoles de commerce en Europe a de quoi déprimer les descendants des vainqueurs d'Azincourt ou de Waterloo. Qu'on en juge. Parmi les dix premières, sept sont françaises. La deuxième du classement étant internationale, il n'y a que deux écoles non françaises parmi les dix premières, huitièmes *ex aequo*, l'une britannique, l'autre suédoise. « *Bizarre...* »

Il est pourtant de notoriété publique que, s'il existe en Europe des pays à tradition commerçante, ce sont les Pays-Bas et le Royaume-Uni, mais pas la France. Surtout pas la France, royaume où commercer signifiait déroger, où il n'était de richesse que de la terre, selon Quesnay et les physiocrates, ou des manufactures, selon Colbert et les mercantilistes. Dans la parabole de Saint-Simon des inutilités sociales, le commerçant figure juste avant le clergé. Et ce ne sont par les propos iconoclastes de Barenton Confiseur² qui changent quoi que ce soit. La France est un pays de soldats, de commis de l'Etat et d'ingénieurs. Le sublime y est atteint lorsque les trois états se conjuguent, en la personne du major de l'X, sélectionné sur la base d'une mathématique exceptionnelle, car purement française et radicalement inutile, art de l'épuration inventé par Monge, dont la rue serpente aux pieds de la montagne Sainte-Geneviève, temple de la science républicaine. La France est le pays de l'X, mais pas celui d'HEC. Et pourtant HEC tourne, et plutôt bien. Major de la promotion européenne ! Incontestable est le délabrement de notre système d'enseignement supérieur. Il est vrai que là où sévissent les enfants de mai 1968, les lecteurs des *Libres Enfants de Summerbill* et les épigones d'Edgar Faure, l'inventeur malgré-lui de Vincennes, avatar post-moderne de l'abbaye de Thélème, il n'y a guère à attendre de la transmission du savoir. Jean-Hervé Lorenzi le souligne : vue de Shanghai, la France est une friche académique. Le classement des universités produit par le juge chinois est impitoyable: la première université hexagonale pointe en 45^e position et Dauphine à la 381^e place ! Alors que vient faire l'ESCP-EAP au 3^e rang de l'excellence établie par la complice Albion ? « *Bizarre, bizarre...* »

« *Les tristes résultats de notre commerce extérieur* », pour reprendre la formule de Jean-Hervé Lorenzi, conduisent à relativiser les choses: les Français sont peut-être les meilleurs de la classe, si le « *FT* » l'affirme, mais une fois sortis de l'école, ils se prennent les pieds dans le tapis. Sur le marché domestique, ils créent autant d'entreprises que les Allemands, mais ils ne savent pas les développer, d'où, parmi les PME, le manque de ME prospères, à côté de PE en éternel devenir. Dans le monde, ils ont du mal à sortir de l'Eurolande, et plus encore à investir dans les économies émergentes. « *J'ai dit bizarre ? Comme c'est étrange...* »

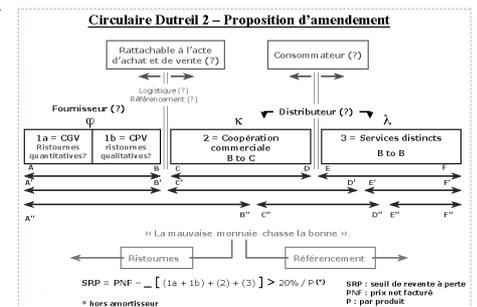
La question revient donc à savoir, non pas pourquoi l'un des plus mauvais systèmes de formation (selon Shanghai) engendre la plus incontestable excellence (pour le « *FT* »), mais pourquoi les plus exécrables exportateurs d'Europe impressionnent à ce point qu'ils en viennent, jeunes, à

passer pour la quintessence du contraire de leur prime essence. La réponse vaudrait une thèse, mais de quoi : économie, anthropologie, pédagogie ? Nous vous livrons notre hypothèse de base. Nos étudiants en commerce sont obligés de sucer au berceau le lait amer de la facturologie, science dont les prémices furent développés à la fin du XX^e siècle par le clerc prénommé Michel-Edouard. Cette science fut portée à sa perfection par un maître de la même époque, connu sous le nom d'Yves Galland, dont la loi fameuse est présentée ci-après sous forme synoptique :

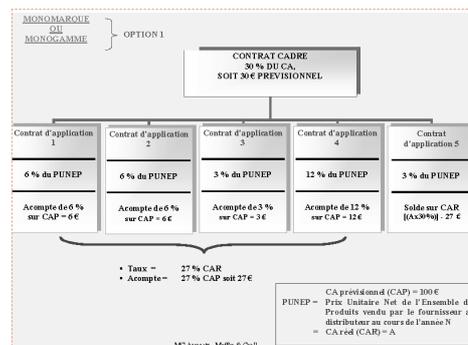


Le système, pour scolastique qu'il fût, ne parut point assez byzantin aux tenants de

l'orthodoxie canonique. Ils adoptèrent donc un édit de réformation, connu sous le nom de loi Dutreil, aux termes de laquelle, la géographie des opérations devint, selon les interprétations, celle-ci,



ou celle-là³,



encore que d'autres interprétations fussent émises en grand nombre, tant complexe apparut la dispute.

Voilà pourquoi

les étudiants français, formés à l'art du commerce élevé au statut supérieur d'ésotérique fondamentale, font l'admiration intellectuelle des professeurs britanniques. Voilà pourquoi ils ne brillent guère dans l'échange marchand, qui ne satisfait pas aux critères de la raison pure, et pas même à ceux, pourtant moins ambitieux, de la raison empirico-pratique. Sganarelle de conclure : « *Voilà justement ce qui fait que votre fille est muette.* »¹

Dominique de Gramont

1 *Le Médecin malgré lui* (II, 5).

2 « *Il y a trois façons de se ruiner : la plus rapide c'est le jeu, la plus agréable ce sont les femmes et la plus sûre, ce sont les ingénieurs.* »

3 *Avec nos remerciements au cabinet Mette & Grall.*

■ Pourquoi le Financial Times a-t-il réalisé cette enquête?

FT : Le classement a pour but de donner une vision d'ensemble des programmes offerts en Europe, ainsi que du profil et du parcours des anciens étudiants. L'enquête a une double vocation : permettre aux étudiants de trouver l'école qui correspond le mieux à leurs attentes et donner aux recruteurs la possibilité de comparer les diplômes dispensés. Notre enquête permet à chacun de prendre une décision rationnelle, dans le sens économique du terme, c'est-à-dire avec à disposition le plus d'informations possible, afin de limiter les risques. L'enquête intéresse aussi les cadres d'entreprise qui souhaitent s'engager dans une procédure de formation continue, puisqu'elle fournit des données sur la durée des formations.

■ Quelles sont les grandes lignes du premier classement, 2005 ?

FT : La première place est détenue par HEC, suivie de deux écoles dont les programmes sont internationaux. La plus internationale est le CEMS, dont les programmes sont enseignés dans dix-sept pays. Sur les dix premières écoles classées, quatre sont françaises, six, même, si l'on compte les programmes internationaux. Le haut du classement se partage entre la France et la Grande-Bretagne, qui détient les quatrième et cinquième places, même si la domination française est incontestable.

■ Comment évolue le classement en 2006, et pourquoi ?

FT : La tendance s'est accentuée. Onze des trente-cinq programmes classés sont français. Parmi les sept premières écoles, six sont françaises. Cette prédominance s'explique par le système des « grandes écoles », un dispositif franco-français s'il en est. Il confère aux établissements une certaine expertise, doublée d'une expérience, le tout dans un environnement de saine compétition qui favorise l'excellence.

Le nombre d'écoles figurant dans le classement augmente, de vingt-cinq à trente-cinq. Un critère a fait son apparition : le *Financial Times* a tenu compte de la proportion d'étudiants qui ont effectué un ou plusieurs stages lors de leur scolarité. Au vu des résultats apparaît d'abord la chute de la London School of Economics, de la quatrième à la huitième place. Elle a échangé son rang avec celui de la Grenoble Graduate School of Business. Le CEMS remonte d'une place (deuxième), alors que l'ESCP-EAP en perd une. La plus forte dégradation concerne l'université de Bradford, de la cinquième à la vingtième place. Plus généralement, il faut noter le renforcement de la position des écoles françaises dans le haut du classement : sur les dix premières, six sont françaises – huit, si l'on inclut les programmes internationaux tels que le CEMS. Les écoles britanniques ont dans l'ensemble reculé. Il convient de remarquer l'entrée dans le classement d'écoles originaires de l'Est (la Corvinus University ou la Warsaw School of Economics). Le fait peut être mis en relation avec le Processus de Bologne². Ces changements s'expliquent par la performance des écoles françaises, qui s'est améliorée, ce qui a eu pour effet direct de rétrograder des écoles dont le niveau général était stable. Le phénomène a été accentué par l'entrée de dix écoles dans le classement.

Propos recueillis par Jean Watin-Angouard



1) Enquête réalisée chaque année par une équipe de journalistes du FT (www.ft.com/businesseducation/schools2006).

2) Le Processus de Bologne vise à créer un « Espace européen de l'enseignement supérieur » en 2010. Il est dirigé par quarante-cinq pays et par la Commission européenne, en coopération, entre autres, avec le Conseil de l'Europe, l'Union européenne des étudiants, l'Association européenne des universités et l'Unice, en tant que membres consultatifs. Objectifs : faciliter la mobilité d'un pays à l'autre, pour y poursuivre des études ou y travailler, accroître l'attrait de l'enseignement supérieur européen, afin d'attirer davantage d'étudiants originaires de pays tiers, doter l'Europe d'une « assise solide de connaissances de pointe de grande qualité ».

HEC, au firmament européen

La rationalisation des portefeuilles de marques n'est pas le seul fait des industries de grande consommation. Demain, seule une trentaine de grandes écoles commerciales compteront dans le monde, parmi lesquelles l'école des Hautes Etudes commerciales, qui entend maintenir sa primauté.

Entretien avec Laurent Maruani, professeur de marketing à HEC

Pour la deuxième année d'affilée, HEC est au premier rang du classement des grandes écoles européennes, réalisé par le Financial Times. Les critères retenus vous semblent-ils pertinents ?

Laurent Maruani : Les critères sont assez larges pour permettre, outre le classement général d'HEC en tête, des classements selon plusieurs aspects, et pour apporter

des nuances. Ces critères d'inspiration anglo-saxonne sont opposables, objectifs, quantitatifs. Il serait peut-être souhaitable que certains classements inscrivent les établissements dans leur contexte. En France, HEC est une institution très forte ; à ce jour, les critères de classement ne mesurent pas son attrait, sa part de rêve, qui y est considérable. Pour autant, notre première place a accru la notoriété spontanée de l'école, qui doit plus que jamais tenir ses promesses.

Ce classement vient-il confondre les déclinologues et les pourfendeurs du système éducatif français ?

L. M. : Clairement oui, même si HEC ne représente pas à elle seule le système éducatif français. La présence d'autres écoles françaises parmi les dix premières témoigne de l'efficacité de notre système de grandes écoles, fondé sur la sélection. Cela signifie que les défis sont dorénavant

internationaux, qu'il faut en finir avec le nombrilisme. Les autres grandes écoles françaises doivent être considérées comme des alliées, et non plus comme des concurrentes. Notre système éducatif est suffisamment ouvert pour offrir une place à chacun. Ce n'est pas en affaiblissant nos points forts que l'on progressera, mais en adaptant toujours les offres.

Comment la marque HEC se singularise-t-elle dans l'offre des grandes écoles ?

L. M. : De trois manières. Elle est d'abord une marque qui évoque et raconte une histoire, inscrite dans celle de la société française, depuis la création de l'école, en 1881. Au reste, l'adjectif « hautes » témoigne de la nécessité, à l'époque, de donner au commerce, mal considéré en France, ses lettres de noblesse. HEC se singularise ensuite par son futur autant que par son passé : son territoire de marque est très large et non exclusif. Enfin, elle se caractérise par la liberté d'innovation accordée au corps professoral dans la pédagogie, la recherche et l'enseignement. C'est une marque forte et innovante.

Y a-t-il une mondialisation des contenus ? Comment l'enseignement du marketing a-t-il évolué ?

L. M. : La mondialisation porte aussi bien sur les contenus que sur les méthodes. Elle atteste le partage des savoirs, qui ne concerne pas seulement la théorie mais également la pratique. Sur le plan de l'enseignement du marketing, nous sommes passés de la période marquée par la rareté du produit à celle de la rareté du client dans les pays développés. Cet enseignement est donc redéployé vers l'« intimité client » (« *customer intimacy* »). Le marketing du cerveau droit et de l'émotionnel trouve sa place aux côtés de la logistique, pourrait-on dire. Il faut associer au très haut degré de théorie un niveau équivalent de pratique, point de passage obligé pour la validation. La recherche et la pédagogie sont confrontées au défi de la réalité de l'économie et des affaires.

A l'entrée, observez-vous un élargissement du recrutement, de la base sociale ? Peut-on parler d'une reproduction des élites ?

L. M. : HEC ne peut pas se permettre de ne pas accueillir les meilleurs, mais l'école n'est que l'aboutissement de la dynamique sociale, qui est plus large qu'elle. Les références sociales, signes d'une appartenance à une élite, ne figurent pas au programme des concours HEC, ce sont les qualités du candidat que nous cherchons. Ajoutons

que les mastères proposés à HEC permettent d'élargir le spectre social et les cultures initiales.

Les références symboliques de notre culture sont rarement en rapport avec le commerce et l'entreprise en général. Est-ce une singularité française ?

L. M. : En France, les gagnants n'ont pas bonne presse. Doit-on pour autant les valoriser en tant que tels ? Il est préférable que les dirigeants d'entreprise restent discrets, s'ils ne veulent pas courir le risque d'être un jour des étoiles grises médiatiques : un patron ne doit pas se confondre avec une *star* du *show business*, c'est son *business* qui doit être lumineux. S'exposer à la lumière des projecteurs est dangereux, car ce qui doit être valorisé, ce n'est pas tant le dirigeant que l'activité de l'entreprise, ses réussites. Méfions-nous du syndrome d'Icare !

La marque HEC s'exporte-t-elle ?

L. M. : HEC ouvre des réseaux à l'étranger, en Europe mais aussi au Vietnam, au Liban, en Russie, en Serbie, au Sénégal et plus récemment en Chine. Mais surtout, ce sont les partenariats internationaux, pour lesquels nous avons toujours été innovants, qui garantissent une visibilité et une reconnaissance internationale, désormais forte et certainement croissante. La marque HEC doit s'exporter au moyen du partenariat, avec des écoles locales, en proposant des programmes joints, du sur-mesure.

Quels sont les enjeux pour demain ?

L. M. : Le combat implicite de HEC est de donner force d'action et lettres de noblesse à l'économie appliquée, de témoigner que l'économie est dans bien des actes de la vie. L'école devrait renforcer sa participation aux débats nationaux et internationaux, sans pour autant prendre des positions politiques, multiplier les forums et les chaires en liaison avec les entreprises. HEC se doit plus que jamais d'affirmer son statut intellectuel et de promouvoir les valeurs d'éthique, de respect des êtres humains. Au nombre des autres enjeux, la tendance oligopolistique des grandes écoles, dont le nombre de marques va se réduire, de fait de la mondialisation, est une question en cours. Il reviendra aux petites écoles de s'inscrire dans un réseau de marques fortes, pour ne plus avoir seulement une visibilité locale.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Directeur de la publication : Dominique de GRAMONT — Editeur : TRADEMARK RIDE — Rédacteur en chef : Jean WATIN-AUGOUARD
Secrétariat de rédaction : François EHRARD — Maquette et mise en pages : GRAPHI PAGE (01.39.72.20.28) — E-mail : ividalie@wanadoo.fr
Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88) — TRADEMARK RIDE — 93, rue de la Santé 75013 Paris — Tél : 01 45 89 67 36 Fax : 01 45 89 78 74 www.trademarkride.com — Imprimé par : RAS — 6, avenue des Tissonvilliers — 95400 Villiers-le-Bel

www.ilec.asso.fr

Reproduction interdite sauf accord spécial



La marque de l'école

Distinguée en 2006 par son progrès dans le classement du « FT », l'école de commerce nantaise Audencia ne paraît en rien souffrir d'être provinciale. Vu d'Europe, il n'est de capitale que par l'excellence. Pour peu qu'on soit « à l'écoute de l'audace ».

Entretien avec Jean-Pierre Helfer, directeur général d'Audencia

Le classement des meilleures écoles de commerce d'Europe, réalisé en 2006 par le Financial Times, place Audencia au dixième rang. Est-ce la première fois que l'école que vous dirigez figure dans un tel classement ?

Jean-Pierre Helfer : C'est la deuxième fois, puisque ce classement date de 2005, quand le *Financial Times* a ajouté au classement des MBA celui des mastères et des grandes écoles. Nous étions alors au seizième rang. Nous avons connu en 2006 la plus forte progression des écoles européennes, en atteignant le dixième rang.

Les critères retenus vous paraissent-ils pertinents ? En ajouteriez-vous d'autres ?

J.-P. H. : Ils sont globalement pertinents, dans la mesure où ils font peu appel aux déclarations des établissements, et privilégient les commentaires des diplômés sur le déroulement des études, le degré de satisfaction, le salaire à la sortie, le parcours professionnel dans les trois ans qui suivent... Ces critères sont pertinents et vérifiables. On pourrait toutefois ajouter l'opinion des directeurs des ressources humaines.

L'ancienneté d'une école lui confère-t-elle une prime au classement ?

J.-P. H. : Non, comme l'atteste notre progression. Reste que l'ancienneté confère une meilleure connaissance du milieu des entreprises, crée un effet de halo et d'entraînement. La notoriété est certes supérieure, mais elle ne confère pas automatiquement une prime.

Le concept de marque, appliqué aux écoles commerciales, est-il pertinent ? Que signifie Audencia ?

J.-P. H. : Le concept de marque est fondamental, car les écoles sont des entreprises de service où la notion de qualité est essentielle. Nous proposons à une clientèle, à la base de notre offre, un territoire et des valeurs de marque. Nous déclinons notre marque, avec Audencia Grande Ecole, Audencia MBA, Audencia Master, Audencia formation continue... Audencia est la contraction du latin *audientia* (« attention donnée à la parole, écoute ») et de *audacia* (« hardiesse, bravoure »). La marque, créée en 2000, a succédé au nom d'École supérieure de commerce de Nantes-Atlantique, moins signifiant.

Comment votre école se singularise-t-elle en termes de contenus pédagogiques, de recrutement, de débouchés ?

J.-P. H. : Globalement, toutes les grandes écoles de commerce offrent le même contenu pédagogique et ont les mêmes caractéristiques, en termes de recrutement et de

débouchés. Reste qu'Audencia se singularise par la valeur très forte du travail et de l'encadrement. Nous n'avons aucun cours en amphithéâtre. L'enseignement se fait en petits groupes, personnalisant mieux la relation étudiants-enseignants. Nous nous singularisons également par nos valeurs, et notre slogan, « *La grande école qui donne du sens au management* », l'atteste. Au-delà de l'apprentissage des techniques de gestion, de mercatique, de finance, nous entendons donner du sens à ces techniques. Nos deux mille étudiants passent tous entre six et neuf mois à l'étranger, dans des écoles partenaires, et nous sommes la seule grande école à imposer une troisième langue vivante.

Le cursus suffit-il, ou doit-on y ajouter d'autres formations ?

J.-P. H. : Nous allons prochainement ouvrir un mastère dans le domaine des ressources humaines, mais nous sommes très sélectifs dans notre développement interne, car la ressource rare est celle des pédagogues et nous entendons maintenir un encadrement important. La course à la taille n'est pas notre objectif prioritaire. Quant à suivre parallèlement un autre cursus, nos étudiants, excepté ceux qui se destinent à la recherche, ont un emploi du temps très chargé qui limite le recours à d'autres formations.

À l'entrée, observez-vous un élargissement du recrutement, de sa base sociale, et une féminisation ?

J.-P. H. : Cinquante-quatre pour cent de nos étudiants sont des étudiantes, un chiffre stable depuis sept ans. Nous souhaitons élargir la base sociale, et c'est en partenariat avec l'École centrale de Nantes que nous avons lancé l'opération Brio (« *Bond pour la réussite par l'initiative et l'ouverture* »). Elle vise à promouvoir le modèle de la grande école française et à attirer davantage de jeunes.

La France s'est longtemps singularisée en privilégiant la culture du politique, de l'ingénieur, au détriment de l'entreprise, du commerce et du marketing. Est-ce encore vrai ?

J.-P. H. : Cette exception a disparu, comme l'atteste le nombre d'étudiants qui se dirigent vers le commerce. Cette tendance s'affirme depuis plusieurs années.

Avons-nous les écoles de notre économie ? Y-a-t-il adéquation entre la formation dans les grandes écoles et les offres d'emplois des entreprises ?

J.-P. H. : Nous n'avons fort heureusement jamais les écoles de notre économie, car elles doivent être en avance sur l'économie. L'adéquation formation-emploi existe, puisque tous nos étudiants trouvent un emploi. Il s'agit d'une adéquation dynamique, car il nous revient de suivre l'évolution des métiers. Ainsi, aujourd'hui, le commerce est plus porteur que la mercatique, la banque de détail plus prometteuse que la banque d'affaires.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Le caractère avant le cursus

Il n'est de richesses que d'hommes et de femmes, qualifiés et opérationnels. Ce n'est pas tant l'école, grande ou petite, que la capacité de la personne à entraîner les autres autour d'un projet, et à les orienter vers la réalisation d'objectifs, qui détermine la politique de recrutement d'un grand groupe comme Unilever.

Entretien avec Frédéric Faure, directeur des ressources humaines, Unilever

Quels enseignements tirez-vous du classement des grandes écoles réalisé par le Financial Times ?

Frédéric Faure : Ce classement met en avant les écoles dont la vocation internationale est affirmée. La position des écoles françaises ne peut que nous flatter, elle témoigne de notre très bon niveau d'enseignement. Contrairement aux idées reçues, notre système éducatif est loin d'être défaillant. Soulignons, cependant, un de ses points faibles : la place réduite accordée au développement des capacités de direction et de management dans le cursus de formation.

Les « petites écoles » hors classement seraient-elles moins performantes ? L'ancienneté confère-t-elle une prime ?

F. F. : L'adjectif « petites » ne me semble pas approprié. La prime à l'ancienneté de l'école joue, c'est vrai, ainsi qu'une prime à la vocation internationale. Avec le recrutement de professeurs ayant un profil international, d'autres écoles moins connues rejoindront ce classement, grâce à leur ouverture et à la mise en œuvre de nouvelles alliances à l'étranger.

Le concept de marque, appliqué aux écoles, est-il pertinent ?

F. F. : En ce domaine, le contenu est plus important que le contenant. La pertinence découle plus de la nécessité pour ces écoles de trouver de nouvelles sources de financement, pour poursuivre leur développement. La communication est donc devenue pour elles un élément important.

Observez-vous des singularités selon les écoles, ou bien sont-elles plutôt homogènes quant au contenu pédagogique ?

F. F. : Si toutes les écoles offrent un tronc commun, elles se singularisent néanmoins, certaines se spécialisant dans la logistique, d'autres s'ouvrant davantage à l'international. Cette segmentation permet de mieux répondre aux demandes des entreprises

Unilever a-t-il une politique de recrutement spécifique ?

F. F. : Notre politique de recrutement est fondée sur la relation forte à construire entre un candidat et l'entreprise. Nous recherchons d'abord des profils de personnes ouvertes, pragmatiques, passionnées, et sachant travailler en équipe. Au final, c'est notre capital humain qui fera la différence avec nos concurrents. La relation entre un salarié et son entreprise est fondée sur l'*affectio societatis*, la confiance et les promesses tenues, de part et d'autre, promesses sans lesquelles il n'est pas de contrat durable.

Dans votre politique de recrutement, privilégiez-vous la « grande école » par rapport à l'université ?

F. F. : Chez Unilever, la diversité fait partie de notre ADN. Nous sommes riches d'équipes aux cultures et aux origines sociales différentes, et c'est là un véritable atout. Nous avons besoin de diversité dans nos recrutements. Nous continuons à œuvrer pour attirer les meilleurs élèves des grandes écoles, parce que nous sommes l'un des premiers groupes mondiaux dans nos activités, implantés sur cinq continents, et que nous offrons à nos jeunes salariés un environnement de travail international, dynamique et épanouissant. Mais nous sommes aussi très attentifs à l'importance d'offrir l'accès à notre groupe à d'autres profils, qui viennent d'autres écoles ou universités. Nous avons un besoin impératif de croissance forte. Cette croissance exige une performance d'exécution parfaite, qui suppose que nous recrutons d'abord des personnes opérationnelles, passionnées et prêtes à s'engager, qui puissent apporter à l'entreprise une nouvelle richesse. Cela justifie la diversité de nos recrutements et la volonté de ne pas privilégier une école en particulier.

La féminisation constatée des écoles se retrouve-t-elle dans le recrutement d'Unilever ?

F. F. : Nous constatons cette évolution, particulièrement dans le marketing, mais nous avons toujours souhaité un équilibre entre les hommes et les femmes, car la diversité, c'est d'abord une opportunité de mieux remplir notre mission auprès de nos consommateurs et de nos clients.

Observez-vous une bonne adéquation entre la formation dispensée dans les grandes écoles et les offres d'emplois ?

F. F. : De manière générale, l'adéquation entre la formation de ces écoles et nos attentes est satisfaisante, à l'exception peut-être, dans le domaine commercial, des nouveaux métiers de la vente. Mais notre devoir d'employeur est d'assumer le développement des compétences des salariés tout au long de leur vie professionnelle.

La « grande école » suffit-elle, ou est-il souhaitable, pour un étudiant, d'acquiescer d'autres formations ?

F. F. : Ce qui compte, ce n'est pas tant la formation que les qualités de la personne, qui peuvent se développer dans l'entreprise. La capacité managériale et la capacité d'écoute sont primordiales.

Le groupe Unilever va-t-il prêcher la bonne parole dans les grandes écoles ?

F. F. : Oui, depuis le début des années 2000, le groupe a développé une stratégie de communication qui lui a permis de passer de la trentième à la quatorzième place, dans le classement des entreprises préférées des étudiants. Des managers sont devenus des ambassadeurs de l'entreprise et de ses métiers, pour présenter dans les forums des grandes écoles les domaines d'expertise d'Unilever. Un site est spécialement destiné aux étudiants qui souhaiteraient mieux nous connaître.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard 

Le signe d'un progrès modeste

Encore peu connues au niveau international, les grandes écoles françaises semblent rattraper leur retard en Europe. Pour autant, la France ne brille pas par le nombre de distinctions dans la recherche.

Entretien avec Jean-Hervé Lorenzi, conseiller du directoire de la Compagnie financière Edmond de Rothschild, président du Cercle des économistes

Que vous suggère la lecture du classement réalisé par le Financial Times ? Les critères retenus vous paraissent-ils pertinents ?

Jean-Hervé Lorenzi : On peut souligner le très impressionnant résultat des écoles de commerce françaises. Ne boudons pas notre plaisir, mais si l'on devait faire une critique aux critères choisis, il est clair qu'ils ne privilégient pas suffisamment la recherche, c'est-à-dire la qualité scientifique des enseignements dispensés et l'existence de laboratoires associés. D'une certaine manière, ce classement est à l'opposé de celui de Shanghai¹.

Signifier-t-il que les Français sont enfin devenus de bons commerçants ?

J.-H. Lorenzi : Je crois que les Français ne sont ni meilleurs ni moins bons commerçants qu'auparavant. Les tristes résultats de notre commerce extérieur sont là pour nous ramener à beaucoup de modestie. Les écoles commerciales françaises ont fait d'énormes efforts d'internationalisation, mais elles ne seront vraiment au plus haut niveau que lorsque nous aurons des Prix Nobel en finance...

Les références symboliques, les héros et héros portés au pinacle dans notre culture et notre histoire, sont rarement des chefs d'entreprise...

J.-H. Lorenzi : C'est également le cas au Japon, mais cela ne l'empêche pas d'être la deuxième puissance économique du monde.

Le concept de marque appliqué aux grandes écoles vous paraît-il pertinent ? Existe-t-il des « promesses » de marque spécifiques à chaque grande école ?

J.-H. Lorenzi : Oui, mais là aussi il nous faut beaucoup de modestie, les marques de nos écoles sont encore bien peu connues au niveau international.

Les grandes écoles sont-elles les seules aptes à pouvoir former les futurs commerçants ? Distinguer les établissements selon qu'ils relèvent de l'université publique ou des grandes écoles est-il pertinent ?

J.-H. Lorenzi : Bien sûr que non. Ce qui caractérise Harvard, c'est la qualité des professeurs, donc des élèves, et pas l'inverse. Il existe de très grands établissements

universitaires de formation à la gestion, à la finance et au commerce. Pour n'en citer qu'un, je parlerais de Dauphine, qui aurait sa place au plus haut niveau de ce classement.

Y a-t-il une forme de reproduction des élites propre au système éducatif français ?

J.-H. Lorenzi : Oui, puisque nous avons cette distinction entre grandes écoles et universités qui n'a aucun équivalent ailleurs. Une fois de plus, ce qui compte au niveau international, c'est la qualité de la recherche, le niveau scientifique des professeurs, la diversité des étudiants, de leur cursus, et de leur origine sociale et géographique. Pour comprendre ce qu'est un formidable système d'enseignement supérieur, il suffit de visiter les dix premières universités américaines.

La sous-représentation de l'élite économique au Parlement est-elle propre au système politique français ?

J.-H. Lorenzi : Oui, mais nul ne sait si c'est une bonne ou une mauvaise chose. Ce qui n'est pas bon, c'est de voir le système politique recruter quasi exclusivement dans la haute fonction publique.

Certains dirigeants d'entreprise, souvent associés au capitalisme familial, n'ont pas suivi le cursus traditionnel. La « grande école » va-t-elle devenir davantage un point de passage obligé ?

J.-H. Lorenzi : Je crois que tout cela est dépassé. La concurrence internationale des systèmes de formation nous conduira à repenser entièrement notre système d'enseignement supérieur. C'est ce que l'on a commencé à faire dans de grandes écoles de commerce. Mais cela suppose beaucoup de réalisme et d'humilité.

L'Allemagne n'est citée qu'une fois dans le classement, cela ne l'empêche pas d'être très dynamique à l'exportation...

J.-H. Lorenzi : Réjouissons-nous de ce classement, mais le fait que l'Allemagne ne soit citée qu'une fois indique bien que, comme pour le classement de Shanghai qui est son opposé, il faut prendre tout cela avec beaucoup de précaution. Néanmoins, c'est un encouragement.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard 

1) Dans la liste dressé par l'université de Shanghai des cinq cents meilleures universités du monde, toutes disciplines confondues (<http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2006/ARWU2006TOP500list.htm>), les vingt premiers rangs, Harvard en tête, sont occupés par des campus nord-américains, hormis le deuxième (Cambridge), le dixième (Oxford) et le vingtième (Tokyo). La première université française, Paris-VI Pierre-et-Marie-Curie, se classe 45^e. Dauphine pointe au 381^e rang.

CONSOMMATION DES MÉNAGES

Reprise en valeur

Après un début d'année en repli, l'évolution des achats des ménages – enregistrés dans l'ensemble des circuits à dominante alimentaire, incluant le maxidiscount et les circuits spécialisés – a renoué, depuis l'été, avec une dynamique plus

favorable en valeur (+ 1,7 % de période à période, en moyenne, depuis juillet). En cumul annuel glissant, elle se situe au même niveau qu'en 2005.

Onzième période, du 9/10 au 5/11/2006 et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices-Ilec -TNS (source : panel de consommateurs Worldpanel)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
TOTAL MARCHÉ PGC*	100,0	1,3	-0,1	0,0	-0,6	1,4	0,6
EPICERIE	32,6	-0,1	0,5	-1,7	-1,3	1,4	1,1
PETIT DEJEUNER	4,9	-1,1	0,6	-2,8	-1,7	1,7	2,4
CONFISERIE	4,6	-3,9	-2,2	-3,6	-3,4	-0,3	1,2
ALIMENTS POUR ANIMAUX	2,6	1,6	-0,2	-4,0	-4,2	5,8	4,1
PLATS CUISINES	1,3	0,6	3,6	1,3	1,5	-0,7	2,0
FECULENTS	1,4	2,6	-3,0	1,3	-2,5	1,3	-0,4
AIDES A LA CUISINE	5,5	2,1	1,6	-0,6	-2,6	3,4	4,7
CONSERVES DE LEGUMES	1,7	0,3	-1,2	-4,1	-3,5	4,6	2,4
BISCUITERIE SUCREE	2,2	-1,0	-2,2	-2,1	-1,3	1,1	-0,9
ALIMENTS INFANTILES	1,2	-2,4	14,6	4,3	18,5	-4,7	-2,4
PRODUITS APERITIFS	1,5	-1,0	1,3	-4,1	-0,3	3,2	1,5
PATISSERIE INDUSTRIELLE	2,2	1,7	-1,9	1,5	-0,3	0,3	-1,6
CONSERVES DE POISSON	0,9	-4,6	0,1	-9,4	-1,7	5,3	1,8
LIQUIDES	10,3	0,4	0,2	-4,2	-2,6	4,9	2,9
BRSA*	3,4	3,8	3,2	-0,8	-0,4	4,6	3,6
ALCOOLS	3,3	-1,6	-2,5	-1,3	-3,9	-0,3	1,5
BIERES ET CIDRES	1,3	3,2	1,0	0,4	-4,4	2,8	5,6
EAUX	2,3	-2,7	-0,7	-6,2	-3,3	3,7	2,7
ENTRETIEN	9,0	1,9	-1,8	0,9	-1,8	1,6	0,3
DROGUERIE	0,8	8,8	0,6	4,4	-3,0	5,9	4,1
TOTAL NETTOYANTS	1,5	0,4	-2,1	0,6	-2,3	0,4	0,3
PAPIER	3,4	6,1	-0,7	3,7	0,6	2,5	-1,1
ARTICLES MENAGERS	1,0	-1,9	-2,4	-3,7	-0,8	2,7	-0,9
ENTRETIEN DU LINGE	2,2	-3,9	-3,8	-2,6	-5,0	-1,2	1,3
HYGIENE-BEAUTE	8,9	-1,0	-6,0	-0,5	-3,6	-0,2	-0,2
CAPILLAIRES	1,6	0,3	-5,7	1,8	-4,8	-1,5	-1,0
HYGIENE CORPORELLE	3,8	-0,5	-5,0	-1,8	-2,8	1,9	-2,0
SOINS ET BEAUTE	2,6	-1,1	-7,5	0,1	-6,4	-1,1	-1,2
PARAPHARMACIE	0,9	-5,3	-5,6	-9,0	-8,8	4,1	3,4
PRODUITS FRAIS LS*	39,2	3,1	1,2	2,3	1,6	0,9	-0,3
ULTRAFRAIS	8,4	0,2	-1,9	-0,5	-1,3	0,7	-0,6
BEURRE ŒUFS LAIT	6,1	0,9	-0,5	1,2	-0,4	-0,3	-0,1
SURGELES	7,1	5,0	3,0	2,9	3,0	2,2	0,1
CHARCUTERIE	5,5	3,9	1,4	2,0	1,8	1,9	-0,4
TRAITEUR	4,8	7,3	5,0	7,5	6,6	0,3	-1,4
FROMAGES	6,2	3,0	1,6	2,5	1,3	0,5	0,3
SAURISSERIE ET POISSON	1,1	6,3	2,8	4,5	1,6	1,7	1,2

* PGC : produits de grande consommation — BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool — LS : libre service (produits frais préemballés)