



AEF Dépêche n°510363 - Paris, le 17/11/2015 14:42:00

- Enseignement supérieur -

- 83.167.35.245 - www.aef.info

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

Pour I. Bajoux-Besnainou, doyenne de Desautels (McGill), l'ascenseur social fonctionne mieux aux États-Unis qu'en France

Par Sarah Piovezan



Isabelle Bajoux-Besnainou, doyenne de Desautels faculty of management (McGill university)

GWU

passée par l'ENS Ulm et ancienne professeure à l'Essec, elle compare pour AEF les systèmes de formation nord-américain et français et s'exprime sur les classes préparatoires, l'interdisciplinarité ou encore l'affirmative action.

"Aux États-Unis, beaucoup d'études ont montré que la meilleure corrélation qui s'établissait avec des résultats élevés au SAT (examen d'entrée à l'université) était le niveau du salaire des parents. [...] Le système français est parfait sur un plan théorique et philosophique. Mais si le système 'support' ne suit pas, alors il va à contre-courant. Certes, il fonctionne encore bien pour certains, mais il n'a pas la capacité de donner la petite poussée qui manque à d'autres pour en bénéficier."

Isabelle Bajoux-Besnainou est la nouvelle doyenne de Desautels, la business school de l'université McGill (Canada). Française vivant aux États-Unis depuis plus de 20 ans,

AEF : Vous venez de prendre la succession de Peter Todd, lui-même nouveau DG d'HEC, à la tête de la business school de l'université McGill (Desautels), à Montréal (lire sur AEF). Quel a été votre parcours avant d'en arriver là ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : J'ai fait des études de mathématiques à l'ENS Ulm, puis une thèse en mathématiques financières à Dauphine. J'ai ensuite enseigné la finance d'entreprise pendant quatre ans à l'Essec, avant de m'expatrier en famille vers

l'Amérique du Nord, par goût de l'aventure. Nous devons y rester un an, et cela fait maintenant 22 ans que nous y sommes ! J'ai d'abord été professeur visitant à l'université de Montréal, tout en cherchant un poste aux États-Unis. Un an après, en 1994, j'étais embauchée comme professeur assistant sur une courte "tenure track" de deux ans à George Washington University, à Washington. J'y ai fait toute ma carrière, jusqu'en 2015, en passant de professeur associé à professeur permanent. Ces quatre dernières années, je suis devenue directrice du département finances de la business school, puis doyenne associée des programmes undergraduate, et j'ai petit à petit pris goût aux fonctions administratives.

AEF : Quelle a été votre principale action en tant que doyenne associée ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : Ce poste a agi pour moi comme une révélation, j'ai débuté une nouvelle vie. J'ai changé tous les curriculums du cycle undergraduate de la business school, et j'ai aussi créé un nouveau bachelor assez unique : un bachelor of science spécialisé en finance. Les étudiants ont un programme très poussé en comptabilité/finances, mais ils ne suivent pas les autres cours traditionnels de business school (marketing, management, etc.). En revanche, ils ont l'obligation de choisir une deuxième majeure à l'extérieur de la business school. L'avantage du système américain étant que les écoles de commerce sont des entités de grosses universités pluridisciplinaires.

Ce bachelor a eu tout de suite beaucoup de succès, auprès des étudiants comme auprès de Wall Street. Quand Goldman Sachs vient sur le campus, ils veulent parler en priorité à ces étudiants-là, car ils allient une bonne technicité sur leurs sujets, tout en étant curieux d'autre chose. Ce ne sont pas de simples diplômés de business schools. Les recruteurs adorent les profils de type finance/espagnol, finance/philosophie, finance/histoire, finance/informatique, etc.

AEF : Cette possibilité d'hybrider les parcours est très différente de ce que l'on connaît en France. Est-ce très classique aux États-Unis et au Canada ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : Il est très classique que les étudiants choisissent de mélanger des disciplines très différentes en cycle undergraduate, oui. L'université américaine est très "à la carte". Ce qui est original dans le bachelor que j'ai créé, c'est que ce soit obligatoire pour tout le monde de prendre une deuxième majeure hors de la business school. J'ai aussi changé le curriculum de base du BBA (bachelor in business administration) dans le même esprit, en rendant obligatoire le choix d'une mineure à l'extérieur, pour que les étudiants approfondissent vraiment une discipline parmi les 60 proposées à l'université. Des parcours en langues, économie, psychologie, communication, sont souvent choisis, mais j'espère qu'il y aura aussi des étudiants qui décideront d'opter pour des disciplines plus éloignées du business : la musique, les religions, les sciences...

"Le fait de dire à un étudiant de 18 ans qu'il fera telle ou telle discipline pour le reste de sa vie est très européen. Cela marche très bien quand on sait ce qu'on veut, c'est plus problématique autrement."

Le fait de dire à un étudiant de 18 ans qu'il fera telle ou telle discipline pour le reste de sa vie est très européen. Cela marche très bien quand on sait ce qu'on veut, c'est plus

problématique autrement. Aux États-Unis, les choix de majeures sont aussi assez tardifs : ils n'interviennent généralement qu'en 2^e année et peuvent être changés par la suite. D'ailleurs, on raisonne moins en termes d'années qu'en France : il y a des cours de base et des cours plus avancés, mais les étudiants y sont mélangés. On ne redouble pas non plus : on passe des crédits. Il n'y a donc pas la notion de "valider son année" ou pas. Et on paye au semestre. Le système canadien se situe à peu près à mi-chemin entre l'Europe et les États-Unis : il est plus flexible que le premier, mais plus cadré que le second.

AEF : Quelles limites voyez-vous à ce système "à la carte" ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : Le point négatif est que les étudiants sont vite perdus. Ils ont besoin de conseillers pour se mouvoir dans cette palette immense de choix. Et souvent, ils arrivent en quatrième année paniqués car tout n'a pas été validé pour pouvoir obtenir le diplôme. Ils se rendent alors compte que les cours les plus difficiles restent pour la fin... Ce système requiert beaucoup d'initiative individuelle, de maturité, et il est parfois compliqué de faire des choix, comme dans la vie en général d'ailleurs ! Mais c'est quelque chose à quoi ils sont habitués dès le lycée, puisqu'ils y sont aussi beaucoup plus indépendants qu'en France.

Je crois que cette flexibilité manque dans le système français, sauf quand on sait ce que l'on veut... Moi, je n'ai pas eu trop de problèmes puisque j'aimais les maths et que c'est la voie royale qui mène à tout. Je ne me suis pas posé de questions ! Mais si je prends le cas de ma fille, qui est inscrite à UPenn (university of Pennsylvania), ses choix sont très éclectiques : elle fait environ 60 % de sciences (beaucoup de cours de chimie, de biochimie, de neurosciences...), mais elle découvre aussi le monde en même temps, avec des cours de piano, d'histoire du cinéma, de criminologie, de management de la santé.

AEF : Vous avez souligné vous-même le rôle des mathématiques dans l'enseignement français. À vos yeux, est-ce un atout ou leur place est-elle exagérée ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : C'est de plus en plus un atout avec l'importance prise par les big data dans nos sociétés. Et ce n'est pas près de disparaître, notamment dans le business. L'aspect quantitatif devient fondamental dans le marketing, les technologies de l'information, partout. Donc pour le côté technique des affaires, c'est un avantage de savoir manier les mathématiques. Pour préparer les futurs leaders et managers, c'est une autre question. Là, il faut développer le cerveau droit. La question à laquelle je ne sais pas répondre, c'est quand il faut le faire. Mais il faut conserver sa curiosité intellectuelle pour tout. Il ne faut donc pas que les étudiants se spécialisent trop tôt, il faut qu'ils gardent leur soif intellectuelle.

"Nous ne savons pas encore quelles seront les compétences nécessaires pour les métiers de demain. Il ne s'agit donc pas de former nos étudiants à des compétences spécifiques, mais à réfléchir, à analyser des problèmes."

Nous ne savons pas encore quelles seront les compétences nécessaires pour les métiers de demain. Il ne s'agit donc pas de former nos étudiants à des compétences spécifiques, mais à réfléchir, à analyser des problèmes. Les entretiens d'embauche dans

les cabinets de conseil consistent souvent à poser un problème de business et à faire interagir les candidats pour le résoudre. On regarde alors qui s'est imposé comme leader, et comment l'analyse du problème a été conduite. C'est à ça que nous devons former nos étudiants, et pour cela, il y a plein de manières différentes, à partir des outils du business, des arts, des sciences, etc. Je crois que les États-Unis, avec leurs "liberal arts" très généralistes et fondamentaux, ont bien compris cet enjeu, alors que ce n'est pas dans la tradition française.

AEF : Que pensez-vous du système des classes préparatoires, qui croisent elles aussi les disciplines, mais dans un programme très encadré ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : Les classes préparatoires sont d'excellentes formations quand on a les moyens, intellectuels comme financiers, pour y réussir. C'est un système qui s'adresse aux élites. Après 20 ans passés aux États-Unis, je pense pouvoir dire qu'il y a moins de possibilités de s'élever dans la société française que dans la société américaine, où l'ascenseur social fonctionne encore bien. J'ai autour de moi de nombreux exemples de jeunes issus de milieux très défavorisés, comme des enfants d'immigrés illégaux, qui entrent à l'université et en sortent diplômés sans dettes, grâce aux bourses. J'ai l'impression que ce genre de parcours est davantage possible là-bas qu'en France.

"Après 20 ans passés aux États-Unis, je pense pouvoir dire qu'il y a moins de possibilités de s'élever dans la société française que dans la société américaine, où l'ascenseur social fonctionne encore bien."

AEF : Une institution en France s'est inspirée des États-Unis en matière d'ouverture sociale ces dernières années, Sciences Po, avec ses conventions d'éducation prioritaire. Mais elle n'a pas été suivie par les autres grandes écoles, qui considèrent que le meilleur garant de la méritocratie reste le concours. Qu'en pensez-vous ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : Aux États-Unis, beaucoup d'études ont montré que la meilleure corrélation qui s'établissait avec des résultats élevés au SAT était le niveau du salaire des parents. Il est évident qu'on n'a pas les mêmes chances de réussir quand on n'a jamais entendu parler anglais à la maison ou qu'on ne baigne pas dans un environnement familial propice aux études... C'est d'ailleurs la raison pour laquelle de nombreuses universités américaines - pas celles de la Ivy League, mais de très bonnes institutions quand même - ont décidé de ne plus prendre en compte les résultats au SAT dans leur processus de sélection. George Washington University en fera de même en 2016. Ils conservent une approche holistique, basée sur les notes au lycée (très importantes), les recommandations des professeurs, les essais, les activités extrascolaires, etc., mais ils retirent le SAT.

Le système français est parfait sur un plan théorique et philosophique. Mais si le système "support" ne suit pas, alors il va à contre-courant. Certes, il fonctionne encore bien pour certains, mais il n'a pas la capacité de donner la petite poussée qui manque à d'autres pour en bénéficier. L'idée de Richard Descoings ne me choque plus du tout, alors que je m'y serais certainement opposée il y a 20 ans. J'en suis revenue, car j'ai vu que cela pouvait fonctionner. Sans l'affirmative action, la situation des Noirs Américains aux États-Unis serait encore plus terrible...

"De nombreuses universités américaines - pas celles de la Ivy League, mais de très bonnes institutions quand même - ont décidé de ne plus prendre en compte les résultats au SAT dans leur processus de sélection."

AEF : Pour terminer, quels sont vos projets en tant que nouvelle doyenne de Desautels ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : J'ai commencé par lancer un processus de consultation destiné à définir ce que l'on devait faire. Quatre "task forces" ont été constituées pour réfléchir à la recherche, au cycle undergraduate, au cycle graduate, et à l'executive education. Début janvier, un bilan sera tiré devant la faculté, puis un plan stratégique et un exercice de vision seront élaborés. L'important est de définir là où l'école veut aller et de définir son identité, qui n'est pas évidente aujourd'hui. Je voudrais que l'on puisse associer Desautels à des domaines d'excellences qui la définissent. Ce processus prendra environ un an de réflexion à la fois interne et externe.

AEF : Avez-vous déjà quelques pistes de travail ?

Isabelle Bajoux-Besnainou : Je n'arrive pas avec une stratégie prête à l'emploi. En revanche, ce que je peux déjà dire, c'est que notre offre graduate n'est pas assez large. Il nous faut davantage de masters spécialisés, qui sont la grande tendance du marché à l'heure actuelle. Et nous devons bien sûr aussi réfléchir à notre offre online, où nous sommes encore peu présents, mis à part le succès du Mooc d'Henri Mintzberg sur l'impact social, disponible sur EdEx.