

### Restitution des ateliers thématiques

- **Atelier 1** : 2030 : et si nous réfléchissons à ce qui ne changera pas, ne doit pas changer et ce qui va changer ?

Si 2030 ne verra pas un bouleversement profond des écoles de management, il verra sans doute néanmoins la réduction du nombre d'écoles (par absorption) et des changements dans la gouvernance (avec une logique de privatisation). En outre, les enjeux de couverture du territoire devraient pousser les écoles à ne pas diminuer le nombre de campus. On verra sans doute l'émergence d'une distinction entre *teaching schools* et *research schools*, même si, actuellement, la recherche est davantage valorisée (au détriment de la pédagogie), du fait de l'académisation des écoles.

La pédagogie va pourtant coûter de plus en plus cher, même si les étudiants ne veulent pas du distanciel, parce qu'ils tiennent au rapport personnel avec le professeur. De là, il faut renforcer l'implication des professeurs dans la gestion des programmes et veiller à la nature des recherches menées, parce qu'elle influe sur les sources de financement (intérêt des entreprises...).

A aussi été abordée la question du périmètre des écoles de management qui va avoir une influence directe sur la réglementation, et réciproquement. On peut ainsi évoquer la question de la proportion du management dans les formations, qui va être amenée à diminuer d'ici à 2030 (baisse en pourcentage du portefeuille de formations).

Viennent s'ajouter à cela des enjeux de lisibilité : le nouveau label prévu par le MESR suscite des interrogations, ce qui montre la place importante des politiques menées par l'État. Plusieurs questions ont ensuite été rapidement évoquées : le défi de la formation tout au long de la vie et de la certification (qui doit s'appuyer sur la proximité des écoles avec les entreprises), la question de l'expérience étudiante et la question du sens, qui amène à envisager l'adéquation des écoles avec la société.

- **Atelier 2** : École de management et impact territorial au regard de leur internationalisation

La capacité à faire venir les étudiants internationaux est d'emblée présentée comme un gage de qualité. Néanmoins, il faut mettre cette capacité en perspective avec de nombreuses problématiques locales :

- L'implication plus ou moins grande des collectivités
- L'insertion professionnelle des étudiants internationaux, qui a un impact sur le territoire qui reste à mesurer (taux de premier emploi, emploi à l'étranger, puis retour en France)
- L'impact des cultures étrangères, qui entraîne un impact sur les entreprises (démarche de connaissance réciproque)
- L'évaluation des compétences manquantes sur le territoire, compétences qui peuvent être comblées par les étudiants internationaux
- Sur le plan de la recherche, l'accueil des chercheurs étrangers peuvent s'assortir d'un dialogue avec les entreprises du territoire

À ces problématiques locales peuvent s'ajouter la question de la place des anciens étudiants internationaux ou encore la promotion des doubles diplômes, signe d'une plus grande ouverture d'esprit.

- **Atelier 3** : Quels profils d'étudiants en 2030 dans les *business schools* pour quelle offre de formations ?

La démographie déclinante entraîne une stagnation du nombre d'étudiants, alors que celui des étudiants internationaux risque lui-même de stagner, eu égard au contexte politique français. À ce problème du nombre vient s'ajouter celui du niveau, puisque celui des étudiants est perçu à la baisse.

En outre, l'ordre des priorités a changé avec les jeunes générations qui envisagent davantage des questions d'ordre personnel que des questions plus collectives.

Ce changement de paradigme a conduit les écoles à faire la promotion des disciplines connexes aux sciences du management et de formations plus courtes (ce qui dépend du positionnement de l'école). Enfin, la flexibilité des parcours, comme l'intégration des étudiants à la vie de l'école doivent conduire les écoles à innover et à accorder une place essentielle à l'ingénierie de parcours (sur le modèle de la formation des sportifs de haut niveau).

- **Atelier 4** : Les spécificités du modèle de la *business school* française vue de l'étranger

Il faut envisager le fait que l'étranger n'est pas homogène et voir une grande diversité de pratiques. Le modèle de financement et de gouvernance des écoles de management les éloigne de leurs homologues internationaux, ainsi que le modèle des classes préparatoires. Certaines écoles sont davantage impliquées et reconnues à l'international que d'autres.

On constate par ailleurs une homogénéisation du profil des enseignants.

La visibilité des écoles de management à l'international, quant à elle, est à envisager sur trois plans distincts :

- Vis-à-vis des étudiants
- Vis-à-vis des enseignants-chercheurs (importance du travail des écoles sur les réseaux académiques ; intérêt de la marque France)
- Vis-à-vis des partenaires (académiques, économiques, diplomatiques)

De ce point de vue, le contexte politique (loi Darmanin sur l'immigration de janvier 2024) reste peu favorable et influe directement sur l'attractivité des écoles de management françaises.

- **Atelier 5** : Comment concilier le temps long de l'éducation et l'évolution rapide des compétences ?

La différence entre Orientation Compétences et Approche par compétences (APC) implique une transformation à trois niveaux :

- Niveau stratégique : place de l'écosystème local et international pour penser les compétences de demain ; projets stratégiques de transformation...
- Niveau managérial : nécessité d'embarquement des équipes dans la démarche, réflexion sur l'organisation (abandonner l'organisation en silos) : gestion des RH, reconnaissance des compétences...
- Niveau de l'offre de services : élaboration d'une offre innovante : découpage des programmes en compétences, actualisation permanente des compétences, ce qui peut aboutir à la conception d'un passeport de compétences, d'un outillage numérique.

A en outre été évoquée la nécessité d'une actualisation des macro-compétences, en particulier de la compétence « Piloter, gérer », qui mérite d'être revue pour être remplacée, par exemple, par « Piloter et organiser ».

Il s'agit par ailleurs de faire naître de nouvelles compétences : Apprendre et transmettre, Oser et inspirer, Réguler et résonner (cf. la réflexion du philosophe et sociologue Hartmut Rosa), Contribuer à impacter, Influencer et réseauter...

- **Atelier 6** : Et si demain, l'entreprise n'était plus pilotée par la data.... Ou n'était pilotée que par la data, quelle place pour les managers leaders ?

Comme préalable à la réflexion, l'hypothèse du développement de la data a été éloignée d'office, ce qui a permis de mettre en valeur notre dépendance à la data. Cette dépendance implique un besoin

d'ordinateurs, donc d'électricité, et donc d'énergie : il questionne donc notre rapport aux ressources énergétiques.

Pour ce qui est de la data dans le management, si le manager, avec ou sans data, doit être amené à décider, il peut néanmoins avoir besoin de la data dans ses compétences les plus techniques (avec néanmoins un exercice du sens critique et de compétences proprement humaines : intégrité, honnêteté...). Cette dimension humaine est aussi indispensable dans la conception d'une politique d'entreprise, puisqu'elle implique forcément de l'humain.

Le développement de la data a aussi un impact direct dans les salles de classe : les professeurs devront donc promouvoir davantage l'analyse de cas transversaux et adopter des approches pédagogiques plus hybrides.

- **Atelier 7** : L'évolution du rôle de l'enseignant-chercheur à l'heure de l'IA

En préparation du colloque, les animateurs ont demandé à Chat GPT de proposer un plan de discussion (qui n'a d'ailleurs pas été suivi). Cette démarche a abouti à un ensemble de remarques :

- Les étudiants utilisent l'IA : il s'agira donc pour le professeur de savoir comment gérer cette situation et en tirer parti dans son enseignement.
- Le travail des enseignants-chercheurs est de former des étudiants : si l'IA fluidifie les tâches et permet de gagner du temps, se pose la question suivante : gagner ce temps, pour quoi faire ? Les enseignants-chercheurs doivent-ils souscrire à cette logique de l'économie de temps ?

Si l'objectif des enseignants-chercheurs est de servir et former les étudiants, l'IA promet néanmoins de profondément modifier leur travail, puisqu'il permet la disparition des cours magistraux et des présentations avec PowerPoint. Que mettre à la place ?

Une proposition est alors faite : travailler avec l'IA avec les étudiants (formule pédagogique de co-création). L'utilisation par les étudiants de plusieurs outils peut ainsi permettre d'étudier les questions qui ont été posées à l'IA, et d'ainsi travailler sur l'amélioration des réponses par l'amélioration des questions.

Enfin, les écoles contribuent certes à la formation à la recherche, mais préparent aussi plus largement les étudiants à développer leur capacité de questionnement. Le rapport à l'IA aura donc deux dimensions : l'acquisition d'une base de connaissances pour tirer pleinement parti de l'IA et le développement de la capacité à questionner son questionnement.