



**HAL**  
open science

# Les fusions, réponses à la crise des Business Schools ? Application du modèle de l'EcoSystème d'Affaires en France

Soumaya Ben Letaïfa, Michel Kalika

► **To cite this version:**

Soumaya Ben Letaïfa, Michel Kalika. Les fusions, réponses à la crise des Business Schools? Application du modèle de l'EcoSystème d'Affaires en France. IIIèmes États Généraux du Management - 2012 FNEGE: Les Nouvelles Frontières du Management, Oct 2012, Strasbourg, France. pp.15. hal-01664034

**HAL Id: hal-01664034**

**<https://hal.science/hal-01664034>**

Submitted on 14 Dec 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

États Généraux du Management, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

**Les fusions, réponses à la crise des *Business Schools* ?**

*Application du modèle de l'EcoSystème d'Affaires en France*

Soumaya BEN LETAIFA, *Professeure, ESG UQAM*

Michel KALIKA, *Professeur, Université Paris Dauphine*

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, les *Business School* (BS), comme les universités, sont confrontées à des logiques de marché qui les conduisent à adopter des manœuvres stratégiques que l'on observe habituellement au sein des entreprises : fusion, absorption, alliance, partenariat, etc. En parallèle, elles se développent à l'international, au travers de partenariats avec des acteurs locaux, en créant des programmes à l'étranger, des diplômes en *e-learning*, donc accessibles depuis le monde entier, ou encore en implantant des campus en propre. Autant d'éléments qui modifient *de facto* les frontières traditionnelles des BS.

Ces mouvements stratégiques de regroupement s'opèrent sur les plans régional, national et international, entre institutions concurrentes, de statuts identiques ou différents.

Plusieurs causes de ces mouvements stratégiques peuvent être identifiées. D'abord l'environnement des BS (rôle des classements, rôle des accréditations, maturité du marché, concurrence croissante, modification des structures des organismes de tutelle, raréfaction des ressources, crises, etc.), ensuite les phénomènes d'isomorphisme institutionnel (les concurrents bougent...je dois bouger), ou encore les réactions passées ou futures aux décisions des organismes d'accréditations, et enfin les stratégies propres des BS (recherche de taille, de synergies, etc.), voire les stratégies des acteurs. Toutes ces explications sont utiles et intéressantes pour mieux comprendre les évolutions actuelles. On peut aussi s'interroger sur les alternatives choisies de s'allier avec des concurrents ou avec des institutions complémentaires sur le plan régional ou des métiers.

Au-delà de l'analyse des causes et des formes de ces évolutions qui relèvent du constat, se pose la question des résultats de ces manœuvres stratégiques et des conditions de leur succès ou de leur échec. Si l'on projette sur les BS les résultats des fusions observées dans le monde des entreprises, il faut s'attendre à des nuances dans les impacts.

Pour répondre à la question de savoir si ces nouvelles frontières créent de la valeur, il conviendra de préciser le cadre conceptuel intégrant les acteurs et les interactions ainsi que les indicateurs évaluant la performance des BS. En effet, l'impact d'une BS ne peut être analysé à l'aide de modèle traditionnel sectoriel: il faut recourir à une approche plus globale en termes d'Eco Système d'Affaires (ESA) intégrant l'ensemble des parties prenantes (Entreprises, Etudiants, *Alumni*, Ville, Région, etc.) et acteurs divers.

Le cadre conceptuel mobilisé pour répondre à ces questions sera celui proposé par Moore (1996), repris par plusieurs auteurs (Torrès et Gueguen, 2004 ; Iyer et Davenport, 2008). Certains suggèrent son application à des contextes plus larges que celui de la firme, notamment les organismes publics ou parapublics (Ben Letaifa, 2012).

Cette communication sera structurée en trois parties : la première plus conceptuelle précise le cadre dans lequel ces évolutions seront analysées, soit celui des Eco Systèmes d'Affaires, la deuxième identifie les acteurs de l'ESA des BS en France, et la troisième précise l'évolution de l'ESA.

## **1. L'ESA, cadre d'analyse pour les Business Schools**

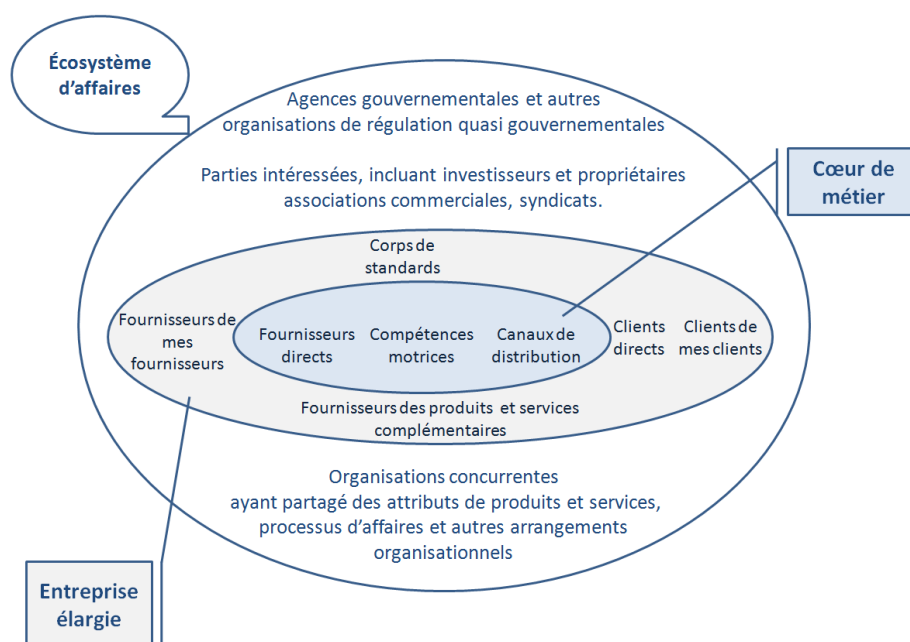
La métaphore de l'écosystème a été proposée par James Moore en 1993 pour illustrer une nouvelle perspective en management stratégique qui intègre la complexité des acteurs et des liens entre ces derniers. Contrairement aux approches sectorielles, cette nouvelle perspective

offre d'inclure plusieurs membres socio-économiques directement ou indirectement reliés à une activité ou service donné (santé, éducation, tourisme, restauration, transport, etc.). L'écosystème d'affaires représente « *la communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction -les organismes composant le monde d'affaires. Cette communauté économique offre des produits et services de valeur aux clients, qui sont eux-mêmes membres de l'écosystème. Les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs entreprises centrales. Les entreprises exerçant un rôle de leader peuvent changer à travers le temps, mais la fonction de leader dans l'écosystème est valorisée dans la communauté car elle permet à ses membres d'avancer selon des visions communes, d'aligner les investissements et de bénéficier de supports mutuels.* » (Moore, 1996, p27).

Cette définition de l'écosystème a pour avantages d'intégrer plusieurs parties prenantes directes et indirectes, absentes dans la chaîne de valeur traditionnelle (continuum du producteur au consommateur). Ces parties prenantes incluent les associations professionnelles, les universités, les paliers gouvernementaux, les syndicats, les actionnaires, etc. Elles sont regroupées au sein de trois niveaux d'interaction: cœur de métier, entreprise élargie et écosystémique (Figure 1). Le cœur de métier représente les membres affectant l'activité socioéconomique centrale (fournisseurs, distributeurs, et compétences motrices). L'entreprise élargie intègre les membres composant le réseau immédiat (clients, clients des clients, fournisseurs des fournisseurs, etc.). Le niveau écosystémique enfin englobe les parties intéressées invisibles dans les représentations habituelles des réseaux d'acteurs (gouvernements, associations, compétiteurs, syndicats, etc.).

Ce nouveau cadre permet d'inclure tous les acteurs susceptibles d'expliquer le fonctionnement et l'évolution d'un service donné, notamment celui de l'enseignement ou de l'éducation en France.

**Figure 1-** L'écosystème d'affaires, (adapté de Moore, 1996, p27)



L'écosystème d'affaires est donc d'abord une nouvelle représentation qui met les divers acteurs en réseau. L'ESA fournit également un cadre théorique inspiré de l'ESA biologique. Quatre caractéristiques biologiques se retrouvent dans l'écosystème d'affaires et permettent de mieux analyser les rôles et les actions des membres représentés: 1) l'interdépendance des membres pour leur développement et leur survie; 2) l'hétérogénéité ou (bio) diversité des acteurs ; 3) la dynamique évolutive des relations entre les membres et des rôles joués; et 4) l'impact direct des actions de chacun sur l'ensemble de l'écosystème.<sup>1</sup>

La première caractéristique, soit l'interdépendance des acteurs et des ressources met l'emphase sur le destin commun des membres. La survie de l'un dépend souvent de celle des autres (Iansiti et Levien, 2004). Cette relation d'interdépendance explique le choix de mise en commun des ressources pour le développement de nouveaux services, marchés, ou technologies. Les concurrents sont donc liés par un impératif de coopération et de co-création de valeur. Tout comme l'écosystème naturel a pour objectif la survie, l'écosystème d'affaires a pour raison d'être l'innovation ouverte. Pour que celle-ci puisse se concrétiser, l'écosystème doit compter sur la complémentarité entre ses membres. Cette complémentarité se traduit par la nécessaire bio-diversité (deuxième caractéristique). L'hétérogénéité ou bio-diversité peut être menacée lorsque certains acteurs dominant et font disparaître la concurrence soit par les mécanismes d'absorption des plus petits, soit par les mécanismes de concurrence déloyale. La santé de l'ESA requiert une saine concurrence entre des acteurs de diverses tailles et de divers statuts. La stratégie de domination de certains acteurs freinerait l'innovation et rend l'écosystème sous-performant (Ben Letaifa et Paulin, 2011). La biodiversité est donc capitale pour la richesse et la pérennité de l'écosystème. Les acteurs périphériques (Gouvernements, agences de régulation etc.) ont la responsabilité de surveiller les manœuvres qui limitent la biodiversité ou la concurrence au sein d'un écosystème. Certaines manœuvres de fusion ou d'acquisition s'avèrent des fois dominatrices plutôt que créatrices de synergies ou de richesse. Les utilisateurs des services (citoyens, étudiants, clients, etc.) se retrouvent piégés lorsque les dominateurs éliminent ou réduisent la concurrence. Certaines grandes entreprises utilisent ces stratégies pour éliminer une innovation ou s'approprier un marché sans créer de la valeur. Moore (2006) souligne l'importance pour les agences de surveillance de comprendre les écosystèmes afin de mieux décoder les stratégies dominatrices. La troisième caractéristique de l'écosystème souligne d'ailleurs la dynamique évolutive des acteurs et des relations. Les relations et les rôles changent de façon constante. Ainsi, le comportement de chaque membre affecte l'ensemble de l'écosystème, mais est également affecté par ce dernier.

Ces stratégies dynamiques et évolutives des membres font évoluer l'écosystème d'affaires. Le cycle de vie d'un ESA suit quatre étapes (Moore, 1993) : 1) la naissance ; 2) l'expansion ; 3) le leadership ; et 4) l'auto-renouvellement.

La première étape de la naissance (rebaptisée *Pioneering* en 1996) reflète un processus de quête puis de création d'un nouvel écosystème viable. Cette phase est celle de la mise en place d'une idée innovatrice qui va bousculer les écosystèmes existants. Une fois que les membres fondateurs de l'ESA ont identifié le nouveau service et ses exigences en termes de compétences, c'est la phase deux de l'expansion. Celle-ci marque le développement de l'écosystème en termes de taille et de proposition de valeur. Les acteurs cherchent à obtenir une masse critique d'adoptants. L'écosystème essaie de mobiliser un réseau important de clients et de partenaires, qui à leur tour contribueront à convertir les segments les plus

---

<sup>1</sup> Section inspirée de Ben Letaifa (2012), " Dans quels contextes s'exerce la stratégie?", chapitre trois de l'Encyclopédie de la Stratégie, édité par F.Tannery (Université Lyon 2) – A.C.Martinet (Université Lyon 3), T.Hafsi (HEC Montréal) et J.P.Denis (Université Paris X), Economica (sous presse).

conservateurs. La troisième étape ensuite focalisera sur le renforcement de la position de l'écosystème. Les membres leaders doivent donc stabiliser leur écosystème en renforçant leurs habiletés à imaginer l'avenir pour leurs clients et partenaires. Finalement l'étape quatre impose l'auto-renouvellement (ou la mort, Moore, 1996, p80). Cette étape concerne la lutte pour préserver l'architecture établie. Plusieurs facteurs (tendances marketing, changements réglementaires, etc.) peuvent modifier le paysage écosystémique.

Certains écosystèmes disparaissent avant la quatrième étape. La viabilité du service offert (phase 2), le manque de leadership (phase 3) ou encore le manque d'innovation (phase 4) peuvent empêcher le succès et le passage à la phase suivante.

L'écosystème créé pourra faire émerger différents leaders durant ces différentes phases. Le leader d'un ESA est celui capable de fédérer et de coordonner l'innovation.

## **2. L'application du modèle de l'ESA aux BS en France**

Plusieurs groupes de recherche sur les ESA recommandent son application à des contextes larges tels que les Universités, les instituts de recherche, les coopératives, etc. (Symposium sur les ESA, ASAC 2011 ; Symposium sur le management des plateformes et des ESA, AOM 2012 ; Table ronde sur les ESA, AIMS 2012). L'application du modèle de l'ESA aux BS en France peut être effectuée par la description des acteurs et de leurs interactions .

Au cœur du modèle se trouvent les BS françaises, objet de notre analyse, et concurrentes entre elles. On pourrait objecter que la mondialisation du marché de l'éducation rend obsolète cette acception nationale; nous notons seulement que le système des classes préparatoires et des concours nationaux rend dominante la concurrence nationale pour les étudiants nationaux. Qu'on-t-elles en commun ces BS françaises? Le nom de 'Grande Ecole' conféré par l'appartenance au Chapitre de la Conférence des Grandes Ecoles qui est fondamentalement caractérisé par une sélection par le concours. C'est un élément de la 'plateforme' définissant l'ESA. Nous laissons de côté les autres concurrents nationaux (IAE, Universités et acteurs internationaux). La concurrence entre ces Ecoles porte sur de nombreux aspects, principalement le recrutement des étudiants, mais aussi le recrutement des professeurs, les ressources financières, les partenariats avec les entreprises, etc. La concurrence ne se fait pas entre toutes les Ecoles, mais au sein de groupes stratégiques dont les contours résultent des choix des étudiants lors des concours. Les tableaux SIGEM<sup>2</sup> traduisent les arbitrages des étudiants entre les BS auxquelles ils sont admissibles. L'observation des pratiques concurrentielles au sein des groupes stratégiques qui résultent directement des enjeux financiers induits par les choix des candidats, nous conduit à qualifier l'intensité concurrentielle de forte, voire très forte.

En amont des BS, nous devons situer les élèves ou étudiants qui vont constituer le flux entrants. Nous partageons cet ensemble composé d'étudiants en cinq groupes d'acteurs.

- Le premier groupe d'acteurs, historique, est composé des classes préparatoires qui forment le flux traditionnel des candidats aux BS. C'est un ensemble relativement homogène où les professeurs jouent un rôle de prescription déterminant. En pratique, quand en janvier les élèves s'inscrivent aux concours, ce sont leurs professeurs qui les guident dans leurs choix.

---

<sup>2</sup> <http://www.affectation-sigem.org/>

On comprend alors les efforts de communication et de séduction effectués par les BS vers cette cible.

- Le deuxième groupe est composé des universités françaises dont viennent, par les voies d'accès parallèles, les étudiants en recherche de professionnalisation et d'image. Cet ensemble est diffus, les étudiants décidant individuellement de candidater aux différentes Ecoles soit par les banques d'épreuves (Passerelle, Tremplin) pour le Programme Grande Ecole (PGE).
- Le troisième groupe est composé des parents qui orientent leurs enfants à la sortie du lycée vers les programmes Bachelor, post-bac, qui prennent dans nombre de BS une place grandissante du fait du rejet que suscite le modèle universitaire de masse et non sélectif du L1 au L3. C'est un ensemble très vaste.
- Le quatrième groupe est encore plus large et divers puisqu'il est composé des étudiants internationaux qui alimentent en nombre de plus en plus important toutes les filières (Bachelor, PGE, Master spécialisés, MBA, etc.) des BS.
- Enfin, le cinquième comprend une population plus âgée, déjà diplômée en formation initiale, en activité dans des entreprises et organisations. C'est là une population hétérogène correspondant à plusieurs segments qui alimente les cycles *d'executive education* des BS.

En aval de la BS, les diplômés, les alumni, sont en quelque sorte la 'production' de la BS. Ce sont des acteurs en interactions durables avec la BS dans la mesure où, d'une part, ils apportent à 'leur' Ecole des soutiens sous différentes formes (fonds, partenariats, etc.) et où 'leur' BS contribuent à leur propre notoriété et employabilité.

Les BS se caractérisant par des procédures sélectives d'admission, plusieurs types d'acteurs se sont développés :

- Des **systèmes de concours communs** (Atout +3 pour le Bachelor, BCE, ECRICOM pour le Programme Grande Ecole, Passerelle, Tremplin, Passerelle world pour l'international) ont été développés pour mettre en commun des coûts d'organisation et de communication. Pour chaque voie d'accès, plusieurs systèmes de concours qui regroupent des BS en concurrence entre elles, sont eux même en concurrence. On est là typiquement dans une logique de coopération entre les BS.
- Des **systèmes de test de référence** (GMAT, TAGE MAGE, TOIC, TOFEL, ec.) fournissent des scores utilisés dans les filières de recrutement.
- Des **organismes de préparation aux concours**, généralement privés, permettent de préparer ces concours et ces tests.

Mais le contact entre ces cinq groupes cibles, les BS et les systèmes de concours n'est pas direct et de nombreux acteurs jouent un rôle intermédiaire non négligeable. Les voici :

- Les **organismes de salons** au plan national et international où sont à la fois présentes les BS et les organisateurs de concours.
- Les **agents recruteurs**, intermédiaires rémunérés à la commission, qui au plan international recrutent des étudiants pour les systèmes de concours ou les procédures spécifiques mises en place par les BS.

De façon transverse, il faut ici mentionner une série d'acteurs de la communication dont le rôle est très importants dans les processus de choix des candidats aux BS :

- **Les médias nationaux et internationaux**, tant traditionnel visuel que web. Tout directeur de BS sait que les journalistes spécialisés dans le secteur de l'éducation ont en effet un rôle essentiel de prescripteur tant au travers des rédactionnels produits au fil de l'année que des classements qui influencent tous les acteurs de l'EcoSystème. Les classements ont pour les médias un double intérêt. D'une part, ils doublent les ventes au numéro des magazines, d'autre part, ils génèrent un flux d'annonces publicitaires des BS très conséquent.
- **Les agences de relations presse**. Ces agences jouent un rôle de contact entre les BS et les journalistes. Leur existence se justifie par le double service qu'elles rendent. Aux BS, elles permettent des contacts rapides et facilités avec les journalistes du secteur pour obtenir des rendez-vous ou diffuser des communiqués de presse. Aux journalistes en recherche de témoignages d'étudiants ou de professeurs, dans des délais de rédaction toujours très courts, les agences de relations presse apportent les contacts réactifs au sein des BS.
- **Les agences de classement**. On ignore en effet que tous les classements qui requièrent une expertise particulière et un travail très conséquent ne sont pas toujours produits par les journaux eux-mêmes et leurs journalistes. En soi, cette externalisation peut se comprendre en termes de ressources et compétences spécifiques requises. En revanche, le fait que la méthodologie suivie ne soit pas précisée et que la société qui réalise le travail ne soit pas indiquée peut être problématique. Il est en effet essentiel que ceux qui réalisent les classements ne soient pas aussi conseillers en classement et en communication. Que les mêmes acteurs qui attribuent des étoiles, des palmes ou des classements, vendent avant ou après ceux-ci du conseil fait problème. Le conflit d'intérêt guette ces acteurs de l'EcoSystème s'ils sont à la fois conseillers, communicateurs, faiseurs de classements. Des pratiques douteuses pourraient ébranler tout l'EcoSystème, et donc y compris les BS qui seraient impliqués, précisément du fait de la nature systémique de l'ensemble. Il convient que les instances pouvant assurer la régulation de l'EcoSystème en prennent la mesure.
- Acteur le plus récent de l'Eco Système d'affaires, **les réseaux sociaux** spécialisés dans les BS<sup>3</sup>. Ils jouent un rôle très important dans la population des candidats aux BS et peuvent au moment de l'arbitrage des candidats entre différentes Ecoles être un acteur d'influence. Les forums sont des lieux d'expression donnant lieu à la diffusion d'informations les plus diverses.

La nature académique des BS la met en relation avec des acteurs délivrant Visas (Etat, CEFDG), accréditations (EFMD, AACSB, AMBA). Ces organismes auxquelles les BS adhèrent et participent aux diverses activités (séminaires, colloques, etc.) sont périodiquement évalués selon des méthodologies visant à garantir et à améliorer la qualité du fonctionnement de ces Ecoles. Il ne fait pas de doute que ces systèmes ont permis une amélioration très sensible de la qualité des BS, notamment en renforçant la dimension académique, en obligeant à une clarification des choix stratégiques. En revanche, ces systèmes ont un effet normalisateur<sup>4</sup> qu'il ne faut pas ignorer. Ces accréditations nourrissent souvent les premières questions des questionnaires de classement des médias. Le lien est ici à ne pas négliger. Comme les accréditations prennent largement en compte l'évaluation de la production académique des professeurs au travers des publications dans des revues à comité de lecture souvent liées aux associations académiques, le rôle de ces dernières doit être intégré dans l'Eco Système d'affaires des BS. Les enseignants des BS sont en effet des acteurs des associations académiques, ils les nourrissent de leurs activités de recherche et les BS organisent leurs congrès annuels. Dans la sphère académique, il faut aussi noter le rôle joué par la FNEGE, notamment dans le domaine des classements des revues (ce qui influence directement les stratégies de publication des BS) et par la SFM.

<sup>3</sup> <http://www.prepa-hec.org/>; <http://www.ecoles2commerce.com/>

<sup>4</sup> Dameron S., Manceau D., Accréditations, Certifications, Habilitations, Classements, Rapport FNEGE, 2011.



A proximité des professeurs des BS et des associations académiques, on peut souligner le rôle des éditeurs d'ouvrages (manuels, livres de cas, ouvrages de recherche) qui contribuent à la visibilité des enseignants et des institutions au travers de leurs publications. Mais l'interaction peut être plus forte lorsqu'un éditeur anglo-saxon en partenariat avec une BS traduit des ouvrages de référence dans leur pays d'origine, ces traductions devenant ensuite les manuels de cours de BS françaises. Dans ce cas, l'impact sur l'Eco Systèmes d'Affaires est non seulement financier mais aussi culturel.

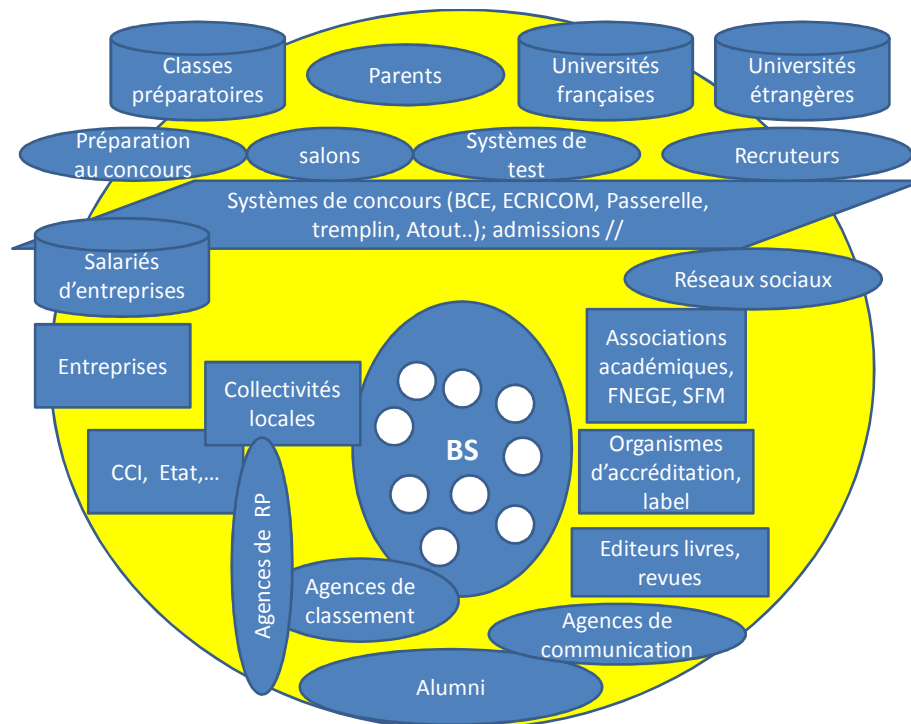
Derniers groupes d'acteurs économiques de l'Eco Système d'Affaires des BS, les Chambres de Commerce et d'Industrie, les entreprises et les collectivités locales. Il s'agit là de parties prenantes ayant un rôle clé dans la dynamique de l'ESA des BS.

- **Les Chambres de Commerce et d'Industrie** ont joué un rôle historique dans la création des BS françaises qui ont longtemps été des services de ces collectivités qui les finançaient en partie. La réforme des CCI et les fusions qui les accompagnent, la diminution de leurs ressources financières, conduisent nombre de BS à faire évoluer leur statut vers des structures plus indépendantes de type associatif ou privé. Il n'empêche que sur le plan de la gouvernance, les préoccupations des CCI qui peuvent être guidées par des considérations économiques locales, demeurent un facteur déterminant de nombre de BS.
- **Les entreprises** sont en relations multiples avec les BS. Cela constitue d'ailleurs un élément d'identité du fonctionnement des BS françaises. Qu'il s'agisse de la pédagogie, des chaires de recherche, des stages, de l'emploi, du financement, de la gouvernance, les entreprises sont omniprésentes au sein des BS. Les relations avec les entreprises sont d'ailleurs un objet de concurrence entre les BS.
- **Les collectivités locales, Ville, Communautés Urbaines, Départements, Régions**, constituent des acteurs qui à la fois contribuent au développement des BS et en profitent très largement sans que les impacts en soient toujours pleinement appréhendés<sup>5</sup>. En effet, d'une part, elle peuvent contribuer aux financements des infrastructures immobilières ou d'actions de fonctionnement, mais, d'autre part, elles tirent profit du développement des BS tant sur le plan financier, qu'économique en termes d'emplois et de création d'entreprises, d'innovation, d'image, etc.

[Figure 2: Les acteurs de l'Ecosystème d'affaire des BS ]

---

<sup>5</sup> Cf. *Business School Impact Score*, FNEGE, 2012.



Tous ces acteurs sont en interaction et en interdépendance multiples au sein de l'Eco Système. C'est précisément l'intérêt de ce type d'analyse que de mettre en exergue ces interdépendances qui sont porteuses de bouleversement lorsqu'un des éléments du système évolue.

### 3. L'évolution de l'ESA des BS et les fusions

L'Ecosystème tel qu'il a été décrit est aujourd'hui caractérisé par cinq évolutions majeures correspondant à des tendances lourdes qui en modifient les équilibres actuels. Ces évolutions sont loin d'être indépendantes.

- La **mondialisation** du secteur de l'éducation est probablement la caractéristique majeure depuis deux décennies passées. Cette tendance plus globale qui concerne tous les aspects de la vie économique se traduit dans les BS par une modification sensible de toutes les dimensions de la vie des BS. Qu'il s'agisse des cursus, des contenus, des professeurs, des recrutements d'étudiants, des placements d'étudiants, de la localisation des campus, etc. toutes les dimensions de l'activité des BS sont impactées à des rythmes et des niveaux certes différents, mais réels.
- Les **systèmes internationaux d'accréditation** (AACSB, EQUIS-EFMD, EPAS-EFMD, AMBA) se sont développés du fait de la mondialisation du secteur de l'éducation qui ont induit, d'une part, le besoin de standards qui permettent aux étudiants de comparer les BS au plan mondial et, d'autre part, en raison de la diffusion du modèle académique anglo-saxon orienté vers la recherche.
- Le **développement de la composante académique** et la place croissante faite à la recherche et aux publications étoilées dans l'allocation des ressources des BS. Cette tendance est la conséquence de la place prise par les systèmes d'accréditations. Elle a eu pour conséquence de créer une tension sur les salaires des académiques et d'accroître les charges des BS, soit de générer de sérieux problèmes de financement.

- **L'inversion des flux d'étudiants entrant** dans les BS françaises résulte de deux phénomènes, l'un national, l'autre international. Au plan national, les flux en provenance des classes préparatoires se réduisent et sont compensés par une croissance des effectifs issus des admissions parallèles. Au plan international, les flux d'étudiants sont en croissance, notamment du fait des stratégies de prospection mises en œuvre par les BS.
- **La raréfaction des ressources financières traditionnelles** à savoir le soutien direct des CCI, la réduction de la collecte de la taxe d'apprentissage, des promotions numériquement incomplètes, l'augmentation des charges académiques et d'accréditation, le plafond atteint par les droits d'inscription fragilisent les équilibres financiers des BS. Cette situation va probablement conférer un poids croissant au 'financier' dans les décisions stratégiques et de gouvernance des BS.

Cette situation se traduit par une croissance de ce que l'on qualifie traditionnellement 'l'intensité concurrentielle' sur un marché en maturité ou en amorce de déclin. Cette fragilisation des BS les conduit à plusieurs types de manœuvres stratégiques et organisationnelles.

Sur le plan organisationnel, la double volonté des CCI de se désengager et des BS d'avoir de nouvelles marges de manœuvre conduit à changer les structures juridiques et à conférer à ces dernières une autonomie d'action stratégique plus grande.

Sur le plan stratégique, la recherche de la croissance de la taille est manifestement le moteur des décisions stratégiques de fusion qui se multiplient. La justification avancée réside dans la recherche d'économie d'échelles sur les fonctions supports et sur les bénéfices de consolidation des données en termes de classements. Ces derniers reposant sur de nombreux indicateurs quantitatifs absolus (et non rapportés au nombre d'étudiants) le cumul produit des effets mécaniques de progression dans les classements. Ces fusions peuvent apporter des bénéfices également sur le plan de la création de masse critique en matière de recherche (équipe de recherche de taille minimale) et d'internationalisation (rentabilisation de campus à l'étranger).

La dynamique de l'EcoSystème d'Affaires apparaît également si l'on ne néglige pas l'impact des accréditations sur ces fusions. La perte de l'accréditation EQUIS a constitué le facteur déclenchant de fusion et la perspective programmée de la perte pour une autre école l'a conduit à accepter une fusion-absorption. On voit donc que les stratégies de fusion constituent une réponse à de multiples tendances lourdes de l'EcoSystème.

Ces fusions peuvent déstabiliser les systèmes des concours en amont de l'EcoSystème. En effet, la taille ainsi acquise peut conduire les BS fusionnées à sortir des concours existants pour créer leur propre système. Il n'est pas sûr que cette évolution aille dans le sens souhaité par le ministère qui prône une simplification des concours au bénéfice des familles.

Quels sont les risques de ces fusions? On peut supposer que ce sont les mêmes que dans les entreprises accompagnés d'un facteur d'accentuation lié au fait qu'il faut fusionner des populations académiques peu aisées à manager. On considère généralement que le taux de non-création de valeur dans les fusions s'élève à plus de la moitié. Les BS courent quatre risques à notre sens.

- **Risque culturel** : fusionner deux (ou plus !) organisations ayant des histoires, des cultures, des identités différentes, c'est affronter le risque de non-compatibilité et les conséquences qui en découlent sur le plan de l'efficacité du fonctionnement.
- **Risque organisationnel** : fusionner des organisations, c'est dans un premier temps nécessairement passer par une phase d'intégration organisationnelle (au sens de Laurence & Lorsch) qui se traduit par la centralisation des décisions, l'harmonisation des procédures, etc. Au traumatisme de la fusion, peut s'ajouter le traumatisme de la centralisation.
- **Risque d'image** : fusionner des organisations ayant des images et des positionnements différents peut conduire à une dilution de l'image et à une dégradation de la notoriété.
- **Risque financier (de surcoûts)** : fusionner entraîne de l'harmonisation or, dans les structures publiques ou parapubliques que sont les BS, risque de se produire une fusion 'par le haut' en termes de coûts. C'est ainsi ce qui s'est passé dans des universités qui fusionnant ont tout harmonisé 'par le haut' de façon à acheter la paix sociale et se sont retrouvées quelques années plus tard face à un mur financier. Indépendamment de ces coûts d'harmonisation par le haut, la fusion génère naturellement des coûts de coordination et de communication.

Notons enfin la présence d'un risque non anticipé par les collectivités locales. Il s'agit du risque de perte d'image locale. En effet, nombre de BS ont un nom comportant le nom d'une ville ou d'une région (nom de la ville\_ BS). Les fusions quand elles portent sur des BS situées dans des villes différentes abandonnent mécaniquement la référence à la ville. Quand on connaît l'impact de la communication d'une BS au triple plans régional, national, international, un risque d'éloignement du territoire du fait des fusions est à mentionner.

Mais les risques par définition ne sont pas certains et leur identification permet d'en limiter les effets grâce à un management approprié. Il nous semble que trois recommandations sont fondamentales :

1. Définir un projet stratégique qui fasse sens pour les étudiants et la faculté. Une fusion n'est pas une fin en soi. Ce n'est qu'une manœuvre stratégique qui permet d'atteindre des objectifs. La course à la taille ne garantit pas la victoire ! la recherche d'économies d'échelle n'est pas un projet mobilisateur. Il convient dans une fusion de BS d'avoir un projet pédagogique qui permette de mobiliser les acteurs principaux d'un BS à savoir, les étudiants, la faculté, les équipes administratives.
2. Procéder à un diagnostic pré-fusion de la compatibilité des cultures, des organisations. Comme dans les entreprises, cela n'est en général pas fait car la perspective financière ou 'actionnariale' domine. On sait pourtant que le succès d'une fusion dépend de la compatibilité post-fusion des composantes organisationnelles et que si celle-ci fait défaut, les synergies attendues ne sont pas au rendez-vous.
3. Impliquer largement les acteurs clés des BS, la faculté. Les fonctions de base d'une BS, la pédagogie et la recherche reposent sur la faculté. On ne peut pas concevoir de développer durablement une BS sans implication dans la gouvernance des représentants de la Faculté. Les acteurs chargés de mettre en œuvre les processus de fusion doivent avoir des capacités de compréhension et d'écoute mobilisatrices.

Conclusion :

La perspective des ESA permet finalement de placer divers acteurs traditionnellement absents et pourtant influents dans les choix et les stratégies des BS. L'avenir des BS dépend souvent des verdicts, des politiques et des positionnements de ces acteurs dans l'ESA. Que ces acteurs soient locaux, régionaux, nationaux ou internationaux, publics ou privés, leur poids prescriptif

États Généraux du Management, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

auprès de la clientèle estudiantine et auprès du corps professoral déterminera la capacité d'attraction et de rétention de la BS. L'ESA de la BS gravite autour de la BS, mais la survie et le développement de cette dernière est assujéti aux interactions avec les autres acteurs périphériques. Les décisions de fusions entre BS sont finalement lourdes de conséquences sur l'ESA et les BS gagnent à mieux analyser leurs stratégies de croissance en tenant compte des autres interactions dont elles bénéficient sur les plans locaux et régionaux et qui pourraient être affectés par la globalisation purement transactionnelle.

#### BIBLIOGRAPHIE :

Academy of Management (2012), Symposium sur le management stratégique des plateformes et des écosystèmes, Academy of Management, 3-6 août 2012, Boston EUA.

Association Internationale de Management Stratégique (2012), Table ronde sur les défis théoriques et empiriques des ESA, Association Internationale de Management Stratégique, du 4 au 9 juin 2012, Lille France

Association des Sciences Administratives du Canada, Symposium sur les écosystèmes d'innovation, le 2 juillet 2011, Montréal

Ben Letaifa S. (2012), " Dans quels contextes s'exerce la stratégie? Les réseaux et les relations", chapitre trois de l'Encyclopédie de la Stratégie, édité par F.Tannery (Université Lyon 2) – A.C.Martinet (Université Lyon 3), T.Hafsi (HEC Montréal) et J.P.Denis (Université Paris X), Economica (sous presse)

Ben Letaifa S., (2012), « Les écosystèmes d'innovation ». Chapitre 1 du livre Ecosystèmes d'affaires et PME, édité par Annabelle Jaouen et Mickael Géraudel, Éditions Hermès, France.

Ben Letaifa, S. et Paulin M., «Et si les banques agissaient comme catalyseur de l'innovation sociale et levier de développement des PME ?», *Revue Gestion*, vol. 36, n° 2, été 2011.

Gueguen G. et Torrès O., «Fondements et dynamiques concurrentielle des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°148, janvier – février 2004, pp. 227-248.

Helfer J.P., Kalika, M. Orsoni J., Management, Stratégie, Organisation, Vuibert, 2010, 8<sup>ème</sup> édition.

Iansiti, M., Levien R., (2004), *The Keystone Advantage*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 2004.

Iyer, B., et Davenport, T., H., (2008), "Reverse Engineering Google's Innovation Machine". *Harvard Business Review*, vol. 86, n°4, p. 58.

Moore J.F., « Predators and prey: a new ecology of competition », *Harvard Business*, vol. 71, n° 3, 1993, pp. 75-83.

Moore J.F., *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business*, 1996.

États Généraux du Management, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

Suire R., Vicente J., « Théorie économique des clusters : flux de connaissances et communautés dans les réseaux d'entreprises innovantes », *Revue Française de Gestion*, 185, 2008 pp. 119-136.

États Généraux du Management, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

Titre : Les nouvelles frontières des *Business Schools* créent-elles de la valeur ?

Auteurs :

Soumaya BEN LETAIFA, *Professeure, ESG UQAM*

Michel KALIKA, *Professeur, Université Paris Dauphine*

### Résumé (10 lignes)

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, les *Business School* (BS), comme les universités, sont confrontées à des logiques de marché qui les conduisent à adopter des manœuvres stratégiques que l'on observe habituellement au sein des entreprises : fusion, absorption, alliance, partenariat, etc. En parallèle, elles se développent à l'international, au travers de partenariats avec des acteurs locaux, en créant des programmes à l'étranger, des diplômes en *e-learning*, donc accessibles depuis le monde entier, ou encore en implantant des campus en propre. Autant d'éléments qui modifient *de facto* les frontières traditionnelles des BS.

Au-delà de l'analyse des causes et des formes de ces évolutions qui relèvent du constat, se pose la question des résultats de ces manœuvres stratégiques et des conditions de leur succès ou de leur échec. Si l'on projette sur les BS les résultats des fusions observées dans le monde des entreprises, il faut s'attendre à des nuances dans les impacts.

Pour répondre à la question de savoir si ces nouvelles frontières créent de la valeur, il conviendra de préciser le cadre conceptuel intégrant les acteurs et les interactions ainsi que les indicateurs évaluant la performance des BS. En effet, l'impact d'une BS ne peut être analysé à l'aide de modèle traditionnel sectoriel: il faut recourir à une approche plus globale en termes d'Eco Système d'Affaires (ESA) intégrant l'ensemble des parties prenantes (Entreprises, Etudiants, *Alumni*, Ville, Région, etc.) et acteurs divers.

### Implications managériales (3)

1. Définir un projet stratégique qui fasse sens pour les étudiants et la faculté.
2. Procéder à un diagnostic pré-fusion de la compatibilité des cultures, des organisations.
3. Impliquer largement les acteurs clés des BS, la faculté. Choisir acteurs qui aient des capacités de compréhension et d'écoute de la faculté.

### Références (3)

- Ben Letaifa S., (2012), « Les écosystèmes d'innovation ». Chapitre 1 du livre *Ecosystèmes d'affaires et PME*, édité par Annabelle Jaouen et Mickael Géraudel, Éditions Hermès, France.
- Helper J.P., Kalika, M. Orsoni J., *Management, Stratégie, Organisation*, Vuibert, 2010, 8<sup>ème</sup> édition.
- Moore J.F., *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business*, 1996.

États Généraux du Management, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.