

# **VIIème CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**LOUVAIN-LA-NEUVE  
27-28-29 MAI 1998**

## **Cas Ecoles de management**

**CAS PEDAGOGIQUE ET NOTE PEDAGOGIQUE**

**Tamym ABDESSEMED**

Research Assistant, HEC School of Management, France  
Professor of Strategy, ESC Clermont-Ferrand, France

Groupe ESC Clermont  
Département Stratégie et Politique d'Entreprise  
4, boulevard Trudaine  
63037 Clermont-Ferrand Cedex  
FRANCE  
Tel : 33 4 73 98 24 24  
Fax: 33 4 73 98 24 49  
e-mail : [abdessemedt@esc-clermont.fr](mailto:abdessemedt@esc-clermont.fr)  
[abdessemedt@hec.fr](mailto:abdessemedt@hec.fr)

## **Cas Ecoles de management**

Décembre 1997 (Révisée en avril 1998)



Après avoir lu attentivement le cas suivant et en vous appuyant sur vos éventuelles connaissances du marché de la formation au management en France, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

- 1) Proposer une segmentation stratégique du marché de la formation au management en France dans les années soixante-dix : quels sont les segments stratégiques à considérer ?
- 2) Sur chacun des segments principaux, vous proposerez une analyse de la topographie concurrentielle en vous appuyant sur la notion de groupes stratégiques.
- 3) Quelles sont les difficultés actuelles ? Comment interpréter les événements récents dans les stratégies des Ecoles de management en France ?
- 4) Quels conseils donneriez-vous à un dirigeant d'une Ecole de management de province ?

**REMARQUE IMPORTANTE**

*Certaines données contenues dans ce cas ont été volontairement modifiées, très largement simplifiées ou approximativement mentionnées.*

Le marché de la formation supérieure au management (i.e. gestion) s'est considérablement développé en France depuis les années 1970 et a vu la création de très nombreux établissements délivrant des diplômes suite à des formations en gestion. Il se décline majoritairement en formations généralistes mais existent aussi depuis une quinzaine d'années des formations spécialisées. Après cette période de développement, on a assisté depuis peu à la disparition de certaines petites Ecoles et à des bouleversements dans le paysage de la formation au management. Le placement des étudiants est plus difficile, et certaines Ecoles se livrent des batailles très vives pour parvenir à recruter des candidats dans leurs programmes.

## **DESCRIPTION DU SYSTEME FRANCAIS DE FORMATION AU MANAGEMENT ET DE SA DUALITE**

Les premières Ecoles de gestion datent de la fin du siècle dernier, où l'on assiste vers 1875 environ, à la création, sous l'égide de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), doyenne des Ecoles de gestion. L'Université, quant à elle, lancera des formations en gestion, distinctes des formations en économie, bien plus tard, dans les années 1970/1980.

De ce fait, le système d'enseignement de la gestion en France est dual. Il est à la fois assuré par des Ecoles et par des Universités qui, sauf exception, sont sans passerelles<sup>1</sup>. Les Universités proposent des diplômes en gestion depuis la licence et la maîtrise au doctorat en passant par des Diplômes d'Etudes Approfondies (DEA), préambules au doctorat et des Diplômes d'Etudes Supérieures Spécialisés (DESS), à caractère plus professionnel et précisément orientés vers l'entrée dans la vie professionnelle. Les Ecoles, elles, proposent des formations généralistes principalement (diplômes portant le nom des Ecoles) ainsi que, dans une moindre mesure, des troisièmes cycles spécialisés qualifiés de Mastères ou de Mastères Spécialisés lorsqu'ils sont accrédités par la "Conférence des Grandes Ecoles"<sup>2</sup>. Rares sont les Ecoles de gestion disposant

---

<sup>1</sup> Les concours d'admission directe ne sont pas considérés comme une passerelle mais comme une voie d'accès à part entière dans les Ecoles de gestion.

<sup>2</sup> Ces Mastères, comme les DESS d'ailleurs, portent sur des problématiques professionnelles plus ciblées : les métiers de la santé, les métiers de la banque, le commerce international, économie et gestion du système agroalimentaire, gestion des PME, Expertise comptable, intelligence marketing etc.

d'un programme doctoral et habilitées à délivrer un doctorat de gestion à l'instar de l'Université<sup>3</sup>.

Le diplôme délivré par les Ecoles est quant à lui terminal, la durée des études variant de 3 à 5 ans selon les cas, ce qui signifie que les Ecoles ne proposent pas, comme l'Université, de diplômes intermédiaires. En somme, la "graduation", ou si l'on veut l'obtention du diplôme, s'obtient après la totalité des études. Toutefois, le monde des Ecoles cache de très grandes disparités.

Les formations universitaires sont en général gratuites, les formations assurées par les Ecoles payantes, donnant lieu à des frais de scolarité en sus des frais d'inscription et des frais de couverture sociale étudiante traditionnels. Le prix moyen de des formations généralistes<sup>4</sup> est de l'ordre de 35 000,00 FF environ par année de formation.

Tableau 1 : les frais de scolarité annuels de quelques Ecoles de gestion

Institution d'enseignement	Frais de scolarité annuels
EAP (Paris)	31000,00 FF
EDHEC	42 500,00 FF
ESSEC	41 000,00 FF
ESC Toulouse	35 600,00 FF
ESC Clermont	31 600,00 FF
ESC Pau	36 000,00 FF
HEC	35000,00 FF

Source : divers presse dont Challenges

La majorité des diplômes de gestion sont des diplômes à un niveau Baccalauréat + 4 années ou Baccalauréat + 5 années d'études supérieures, qu'ils soient le fait des Ecoles (diplôme des Ecoles) ou des Universités (maîtrise). Ce marché peut être estimé à environ 60 000 étudiants, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 2 : le marché de la formation en management en France

	Aujourd'hui	1960
--	-------------	------

<sup>3</sup> HEC et l'ESSEC disposent de programmes doctoraux, HEC seule étant habilitée à délivrer le titre de docteur depuis 1985.

<sup>4</sup> Sont exclus les mastères spécialisés.

Ecoles	Grandes Ecoles	35 000	20 000
	Autres Ecoles	10 000	1000
Universités		8000	1000

Source : estimations diverses presse

Le marché de la formation spécialisée (troisième cycle) est estimé à environ 2000 diplômés (1000 pour les Mastères spécialisés et 1000 pour les DESS).

Sont exclus, pour différentes raisons, les enseignements particuliers relevant d'instituts de formation bancaires ou les BTS à vocation commerciale.

## LES ECOLES DE GESTION EN FRANCE

Elles sont très nombreuses (presque une centaine), la France se caractérisant par la densité de ses Ecoles de formation à la gestion ; elles sont aussi très diverses. Les Ecoles se différencient d'abord par leur statut. La plupart d'entre elles sont consulaires, c'est-à-dire soutenues financièrement par les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) des différentes régions de France. En France, les Chambres de commerce sont des assemblées qui représentent les intérêts commerciaux et industriels d'une région auprès des pouvoirs publics. Ces structures ont un très grand rôle de formation et ont créé de très nombreuses institutions d'enseignement<sup>5</sup>. D'autres Ecoles sont quant à elles, privées et relèvent directement de capitaux privés en provenance d'entreprises ou d'individualités qui les soutiennent<sup>6</sup>. Ces Ecoles sont plus fragiles financièrement car elles dépendent directement des capitaux disponibles, et leurs droits de scolarité tendent à être plus importants.

Tableau 3 : le budget de quelques Ecoles de gestion (en millions de francs)

Institution d'enseignement	Budget
----------------------------	--------

<sup>5</sup> A titre d'exemple, la CCI de Paris est le second organisme de formation en France après l'Education Nationale.

<sup>6</sup> On peut citer l'ISG Paris, le CESEM de Reims, l'IPAG de Paris, l'EBF de Bordeaux etc.

ESC Rouen	60
HEC	260
ESC Toulouse	77
ESC Clermont	33
ESSEC	101
ESC Nice	13
ESCP	16
ESC Poitiers	34
EAP	80
ESC Tours	46
INSEEC	31
ISC	62

Les Ecoles se différencient aussi par leur degré de reconnaissance, c'est-à-dire l'acceptation par la collectivité (pouvoirs publics, entreprises, étudiants potentiels) de la qualité de leur formation, de manière formelle et informelle. Il y a tout d'abord celles qui sont reconnues ou non par l'Etat, ainsi que celles dont le diplôme est visé ou non par le Ministère de l'Education Nationale : ainsi, l'IEA Paris, l'ECE Lyon, le programme du Pôle Léonard de Vinci à Paris sont des formations qui ne sont pas homologuées par l'Etat et qui ne sont donc pas contrôlées pédagogiquement par les pouvoirs publics. L'IEA Paris, l'ISG Paris ou l'ESC Toulon sont des établissements dont le diplôme n'est pas visé, qu'elles soient reconnues par l'Etat ou non.

Il existe également une distinction importante entre les 33 Grandes Ecoles de gestion, c'est-à-dire les Ecoles ayant le Label très exigeant de la Conférence des grandes Ecoles et les autres. Ainsi, l'ISC Paris, l'ESC Toulon, l'IPAG Paris sont des institutions ne disposant pas du label Grandes Ecoles. L'appartenance à la Conférence des Grandes Ecoles est une garantie de qualité pour les établissements, sur un certain nombre de critères tels que la qualité de la formation, la sélectivité du recrutement, la proximité avec les entreprises, la qualité du placement etc.

Les Grandes Ecoles se caractérisent, à l'instar de leurs consœurs enseignant les sciences ou les techniques, par la spécificité de leur recrutement sur concours et en général aussi, au moins partiellement, sur un concours sanctionnant des années de classes préparatoires. Récemment, les classes préparatoires au haut enseignement commercial ont vu leur durée passer d'une à deux années. L'effectif des étudiants en classes préparatoires aux études de gestion est d'environ de 42000, ce chiffre stagnant depuis quelques années, les années de baisse n'étant pas exclues. Le critère du concours sur classes préparatoires, même s'il est de plus en plus relativisé au milieu d'une multitude d'autres critères, reste un élément décisif du classement des Ecoles de gestion en France par les media et les professionnels.

Enfin, les Ecoles se différencient par la qualité de leurs liens avec les entreprises, ce qui transparaît dans les enquêtes de notoriété menées auprès des dirigeants de celles-ci et des recruteurs plus généralement<sup>7</sup>. Si HEC et l'ESSEC sont les plus souvent citées n°1 dans ce type d'enquêtes (respectivement 78 fois et 41 fois sur un échantillon de 500 personnes interrogées, contre 5 pour l'ESC Nantes ou 11 pour l'ESC Rouen<sup>8</sup>), la bataille est plus rude et le classement plus incertain pour un positionnement parmi les 10 premières Ecoles.

A partir des années soixante-dix, les Ecoles de gestion ont commencé à se doter de corps professoraux permanents régis par des régimes particuliers, différents des personnels administratifs mais différents aussi des régimes et des classifications qui sont en vigueur dans les universités. Certaines Ecoles, toutefois, ont des accords particuliers avec l'Université, comme l'ESC de Lille. A l'origine, les Ecoles n'employaient que des vacataires pour dispenser leurs enseignements, ne disposant ni de Faculté ni de Décanat : *"le management, c'est de la pratique, ce sont les professionnels qui doivent enseigner sur la base de leur expérience concrète et opérationnelle"*, disait-on. Cette situation a évolué considérablement, notamment en raison de l'existence de facultés de gestion très importantes aux Etats-Unis, c'est-à-dire de personnes spécialement formées à la pédagogie, à l'encadrement et à la recherche dans le domaine du management. Mais le recrutement d'un Professeur permanent représente en coût total un budget annuel très élevé (500 KF en moyenne) pour la majorité des Ecoles et de leurs tutelles.

Tableau 4 : l'évolution des Corps Professoraux Permanents des Ecoles  
(pour les 36 principales Ecoles de gestion françaises)

	<b>1960</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>
Total	0	500 (*)	1361
Moyenne/Ecole	0	13,5	40

(\*) Estimation approximative

En général, les Ecoles de gestion françaises sont membres de réseaux internationaux réunissant des établissements (Ecoles ou Universités) enseignant la gestion et pratiquent des échanges d'étudiants, quand il ne s'agit pas

---

<sup>7</sup> Régulièrement, des enquêtes sont menées auprès des consultants, des chasseurs de tête, des DRH, responsables du recrutement des 100 ou 200 premières entreprises françaises.

<sup>8</sup> Dernière enquête du magazine "Challenges", Décembre 1997.

d'accords de double-diplôme. Parfois, ces réseaux conduisent à des échanges de professeurs permanents. Ces réseaux sont internationaux ou européens. Ainsi, la plupart des Ecoles prévoient que tout ou partie de leurs étudiants aillent étudier au moins un trimestre à l'étranger (100 % pour l'EAP et pour l'ESC Nantes, 30 % pour l'ESC Clermont, 56 % pour l'ESCP...). Les stages à l'étranger sont depuis très longtemps fortement encouragés, et deviennent obligatoires pour la plupart des Ecoles à partir des années quatre-vingt dix. Les cours pratiqués en langues étrangères représentent 20 % en moyenne (66 % pour l'EAP, 0 % pour l'ESC Dijon, 15 % pour l'ESC Toulouse, 10 % pour l'ESC Clermont, 9 % pour l'ESC Montpellier, 25 % pour l'ESC Marseille).

## L'OFFRE DES PROGRAMMES MBA EN FRANCE

En France, certaines institutions délivrent des MBA (Mastères of Business Administration), diplômes de standard américain (anglo-saxon plus généralement) et de format international délivrés à des participants expérimentés (expérience professionnelle en moyenne de 3 ans au moins) et plus âgés, déjà titulaires depuis plusieurs années d'un premier diplôme universitaire français ou étranger.

Le MBA s'est imposé comme une norme mondialement reconnue pour la formation au management, en particulier pour les candidats désireux de réaliser des carrières internationales. Sans ambiguïté, le MBA leur donne naturellement un label international, par son format international même.

Il existe en France à ce jour une quinzaine de programme MBA créés depuis les années 60, caractérisés par une formation relativement courte (douze mois en moyenne) et en général plus intenses sur le plan pédagogique et celui des exigences académiques que les autres formations de management.

Tableau 5 : les programmes MBA en France

<b>Programmes MBA</b>	<b>Année de création</b>	<b>Nombre de places</b>
-----------------------	--------------------------	-------------------------

CERAM - ESC Nice	1995	30
CEFA-ESC Reims	1971	30
CESMA-ESC Lyon	1990	60/80
EAP (Paris)	1988	30/35
EMP-ESC Nantes	1990	10
ESCP Part time	1993	40/45
ESSEC Luxe	1994	20
European MBA- - ESC Toulouse	1994	30
IEFSI-EDHEC Lille	1961	30/35
IEP Paris	1993	40
INSEAD (Fontainebleau)	1959	520
ISA (HEC)	1969	150/200
MIB- ENPC (Marne-la-Vallée)	1988	60

Tous ces MBA ne bénéficient pas de la même notoriété, et tous ne disposent pas d'une reconnaissance égale auprès d'instances d'accréditation spécialisées dans l'évaluation des programmes de formation au management.

Le coût moyen de la formation et de l'ordre de 100000,00 FF, soit un coût à l'année d'environ 80000,00 FF (155000,00 FF au total pour l'INSEAD, 125000,00 FF pour l'ISA, 96 000,00 FF pour le CERAM).

Dans ces programmes, le recrutement se fait en général sur des critères de performance professionnelle, de motivation personnelle, d'aptitudes intellectuelles et de cohérence du projet professionnel futur. Le recrutement est en général international lorsque le programme est reconnu pour sa qualité. La pédagogie est en général très intensive et exigeante et elle nécessite de la part des participants une somme considérable de travail personnel (lectures, préparation, résolution de problèmes concrets de dirigeants etc.). La vocation de ces programmes est très professionnelle car ils ambitionnent la qualification des participants, c'est-à-dire le développement des aptitudes professionnelles et décisionnaires des participants, directement tournées vers des problématiques de management, opérationnelles et orientés vers la performance.

Ces programmes sont en général bilingue (anglais/français) et mobilisent les meilleures ressources des institutions, matérielles et pédagogiques (enseignants, effectifs réduits, supports pédagogiques, locaux etc.) pour un public de participants plus dynamique et plus enclin à la discussion et à l'échange.

## **LES UNIVERSITES ET LA GESTION EN FRANCE**

Elles se sont très tardivement intéressées à la gestion, introduite relativement récemment dans des programmes spécifiques différents des offres existant en

économie. Les Chaires de gestion sont également intervenues relativement tard, dans les années 70/80. Ainsi, les Ecoles de commerce n'ont pas le monopole des études de gestion.

Dans ces programmes universitaires, de plusieurs niveaux (diplômes IUP délivrés par les IAE, maîtrise, troisième cycle, doctorat), le recrutement des étudiants se fait sur la base des critères traditionnels de l'université, communs à l'ensemble des disciplines (pas de concours).

Même si le salaire à l'embauche après les DESS reste inférieur à celui de diplômés d'Ecoles de management, le prestige de ces formations grandit peu à peu. Pour les recruteurs, le problème posé est celui de la grande disparité des compétences des diplômés des Facultés, qu'il faut savoir mieux trier. En revanche, les recruteurs saluent de plus en plus l'Université comme le réservoir de savoir par excellence.

## **LES EVENEMENTS CONTEMPORAINS ET LES GRANDES TENDANCES SUR LE MARCHE DE LA FORMATION EN GESTION EN FRANCE**

Si les années 70/80 ont été des années de croissance, voire d'expansion, pour la plupart des formations en management, les années 90 ont vu de grands bouleversements qui ont tendance à modifier la donne concurrentielle entre les différentes formations. Il y a les tendances qui concernent l'offre, et les tendances qui concernent la demande.

### **L'évolution de la nature du recrutement des diplômés**

Les exigences des recruteurs, depuis quelques années, sont plus grandes. Les entreprises françaises et surtout les plus internationales d'entre elles, sont demandeuses de diplômés professionnels, directement opérationnels et dotés d'une véritable expertise rapidement valorisable. En somme, le temps où peu importait la formation elle-même au seul profit de sa sélectivité semble bel et bien révolu ; désormais, les recruteurs sont véritablement à la recherche de compétences et plus seulement de potentiels. La performance est liée dès lors aux qualifications et moins aux titres. Dans ce cadre, les formations universitaires, si elles étaient perçues comme moins prestigieuses par le passé, deviennent un véritable vivier pour les entreprises, et ce quand bien même elles ne fonctionnent pas sur le système des concours typique des Grandes Ecoles. Le pari lancé à ce titre, par l'Université Paris-Dauphine il y a plus de vingt ans "*former d'excellents gestionnaires sans concours*" a été largement gagné à en croire le comportement des recruteurs. Quant aux Ecoles, se pose le problème de l'âge de leurs diplômés, peu crédible en matière de qualification. Ainsi, les recruteurs

ont-ils de plus en plus tendance à exiger des candidats à des fonctions en leur sein des expériences professionnelles substantielles, suffisamment longues pour être crédibles et transférables à de nouvelles situations professionnelles.

Les entreprises et surtout les grands groupes français ou internationaux qui recrutent des diplômés français, sont également et dans le même temps demandeurs de diplômés formés aux problématiques de management international et capables d'exercer naturellement en environnement international. Le cas typique est celui où les entreprises recherche de bons décideurs, jeunes ou moins jeunes, pour leurs filiales à l'étranger. Il ne s'agit pas de connaître une langue étrangère mais d'être apte à évoluer dans un environnement international sans entraves et donc sans coûts et sans risques additionnels.

Si les entreprises apprécient de plus en plus les mobilités des étudiants à l'étranger ainsi que l'existence de stages à l'étranger, elles se tournent désormais volontiers vers les programmes MBA qui leur assurent davantage et avec plus de certitude l'adéquation du profil des diplômés avec leurs besoins. On peut noter qu'aujourd'hui, les candidatures de participants aux MBA sont en croissance en France (5000 dans les différents MBA sans compter celles dans les MBA étrangers, contre au moins cinq fois moins en 1990).

Tableau 6 : les critères les plus appréciés par les évaluateurs professionnels

<b>Facteurs appréciés (par ordre de priorité)</b>	<b>Note DRH</b>	<b>sur chasseurs de tête</b>	<b>20 directeurs d'école</b>
1- Rapports étroits avec les entreprises	18	18	20
2- Enseignement lié à la demande des entreprises	17	17	18
3- Reconnaissance internationale	16	17	20
4- Année de scolarité à l'étranger	16	17	17
5- Cours assurés par des intervenants extérieurs	16	16	17
6- Aide à l'élaboration du projet professionnel de l'élève	14	15	18
7- Importance des activités associatives	14	15	17
8- Nombre de professeurs permanents	12	16	14

Source : Challenges, 1997, p. 124



## **La raréfaction des candidats "préparationnaires" et la restructuration des banques d'épreuves des concours**

Autre tendance, la raréfaction des candidats au haut enseignement commercial, sensible en dehors du fait du phénomène démographique lié aux classes d'âge considérées. Le nombre de candidats stagne aujourd'hui à 42 000 : certains étudiants et leurs parents préfèrent *"un parcours traditionnel plutôt que l'aboutissement dans des Ecoles en crise et payantes"*.

Sur le plan du concours, on assiste à une réorganisation des banques d'épreuves : bien des Ecoles ont préféré, comme l'EDHEC, rejoindre les banques d'épreuves parisiennes, tandis que certaines Ecoles ont regroupé leur gestion du concours, comme par exemple Avenir ESC regroupant les Ecoles de Clermont, de Tours, de Nice et de Lille.

Pour les Ecoles ne recrutant pas sur concours, certaines ont dû tout simplement fermer leurs portes, faute de candidats.

## **L'évolution des institutions de formation : les événements récents**

Depuis 5 ans, on assiste à un très large développement de formules pédagogiques nouvelles fondées sur la co-formation avec l'entreprise : il peut s'agir du développement et de la généralisation des formules de stages longs, de l'alternance ou de l'apprentissage. Ainsi, plus de 600 étudiants des 35 premières Ecoles effectuent une année de césure en entreprise.

Les Ecoles qui ont réalisé l'apprentissage sont plus rares, car cette formule d'alternance concomitante hebdomadaire nécessite, sur le plan réglementaire, la signature d'un accord avec les Conseils Régionaux. Toutes ne sont pas parvenues à réaliser cette démarche avec succès.

Des Ecoles se lancent aussi dans un processus d'ouverture de leur diplôme à des publics plus âgés dans un cursus modifié, personnes recrutées sur le critère de l'expérience professionnelle, ou encore sur l'ouverture de leur diplôme en formation continue pour un public restreint mais choisi de participants. Cette dernière option s'apparente à un MBA à temps partiel.

Plus généralement, de nombreuses Ecoles se sont lancées dans de longues et difficiles procédures d'accréditation en tant qu'institutions homologuées comme étant de référence, procédures qui supposent leur audit approfondi par une institution d'accréditation dans leurs dimensions stratégiques, pédagogiques, scientifiques et managériales.

Ces accréditations sont importantes pour faire reconnaître les formations comme étant qualifiantes et de haut niveau. Il existe aujourd'hui trois grandes instances d'accréditation : l'AACSB, l'AMBAS, et enfin EQUIS.

L'AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business) a été créée en 1916 et a accrédité plus de 300 MBA américains, sur un total de 750. Récemment, en 1997, l'ESSEC de Cergy-Pontoise a été accrédité et bénéficie de ce prestigieux label.

L'AMBAS (Association of MBAs) a été créée en 1967 par des diplômés britanniques eux-mêmes issus d'universités américaines. Cette institution a accrédité 43 MBA en Europe, dont la plupart au Royaume-Uni, et quelques-uns hors d'Europe

Enfin, EQUIS (European Quality Improvement System) est un nouveau système d'accréditation élaboré par l'EFMD (European Foundation for Management Developing) qui est le plus important des réseaux de formation au management en Europe. Cette nouvelle instance a pour objet de créer un label mieux adapté aux MBAs européens, l'AMBAS étant une copie du système américain de l'AACSB. Une vingtaine d'Ecoles s'est déjà portée candidates à une accréditation EQUIS à court terme, parmi lesquelles HEC, l'ESCP et l'ESC Lyon. Le programme EQUIS est particulièrement attentif à l'innovation et à l'originalité de la pédagogie et de l'interaction Ecole/étudiants.

Après quelques années de stagnation, de nombreuses Ecoles sont actuellement en train d'élargir leurs Corps Professoraux permanents, avec une volonté affichée de recruter des professeurs étrangers.

**ANNEXE**

**Extrait du classement de Challenges, Décembre 1997**

## **Cas Ecoles de management**

**NOTE PEDAGOGIQUE**

**Réservée à l'usage exclusif des enseignants**

Décembre 1997  
Révisée en Avril 1998

## **Introduction : objectifs pédagogiques du cas et conditions d'utilisation**

Le cas “Ecoles de management” est un cas d'analyse concurrentielle qui a pour objectif pédagogique l'acquisition de la notion de groupes stratégiques et de son utilisation pratique pour affiner la connaissance des mécanismes de la concurrence et donc la réflexion stratégique de l'entreprise (ici des institutions d'enseignement du management). Il permet aussi, marginalement, de faire travailler et réfléchir les participants sur la segmentation stratégique, qui est un thème important de la stratégie d'entreprise.

En effet, l'unité d'analyse qui est le segment stratégique (certains parlent de “domaine stratégique”), si elle permet de visualiser clairement la concurrence et les principaux facteurs clés de succès nécessaires à la constitution de l'avantage concurrentiel, n'est pas un outil d'analyse assez fin pour la décision, dans la mesure où il traite de manière égale les concurrents dans leur ensemble. Or, sur le plan pratique et concret, une entreprise a besoin de connaître plus finement les niveaux de concurrence qu'elle a avec telle ou telle autre firme. Cela nécessite une compréhension de ce qui pourrait être appelé la **"topographie concurrentielle"**, c'est-à-dire la classification des concurrents en fonction du degré de "proximité concurrentielle", donc de menace induite. L'idée du cas est aussi de montrer que la topographie concurrentielle est mouvante est que c'est une démarche d'analyse qui prend tout son intérêt dans sa dimension dynamique.

Ce cas permet d'engager relativement facilement la discussion avec les participants, dans la mesure où l'accroche est immédiate : les étudiants se sentent concernés directement et se montrent très attentifs. Le revers de la médaille est que l'exigence de structuration de la discussion est encore plus forte, l'expérience montrant que les propos ont tendance à s'écarter très vite vers

des sujets réels mais qui polluent la progression de l'analyse. Ce cas permettra aussi à l'animateur de tirer des enseignements quant à la démarche d'analyse. Les participants, souvent, présentent des descriptions peu organisées et non des analyses démonstratives et il pourra être intéressant d'insister sur la nécessité, à ce niveau d'étude, d'une démarche structurée et méthodique, sur la base du cas étudié.

## LE SCENARIO D'ANIMATION DU CAS

L'animation du cas se déroulera de la manière suivante, et il convient de la justifier face aux participants. Il faut dans un premier temps poser la question aux participants "pourquoi étudie-t-on ce secteur ?". L'idée est que ce secteur connaît depuis 1995 de profonds bouleversements et que de nombreux acteurs y connaissent des difficultés réelles (repositionnements, fermetures d'établissements, évolutions de fond sur le placement des diplômés etc.) et que pour de nombreux dirigeants d'Ecoles de management en France, la question de la reconstruction de leur avantage concurrentiel se pose pour assurer leur survie de leurs institutions à un moment où la mortalité des établissements est importante. Derrière la notion de repositionnement, c'est bien la question de **l'avantage concurrentiel** qui est posée.

Or, pour comprendre l'avantage concurrentiel de demain, il faut comprendre en quoi l'avantage concurrentiel et l'équilibre concurrentiel traditionnel sont en cours de "déstructuration" et de remise en cause. C'est ainsi que l'on pourra interpréter les modifications de l'environnement et les actions stratégiques des différents protagonistes et proposer, au final, des recommandations à destination des dirigeants des établissements.

D'où la structure suivante :

- 1) Comprendre l'avantage concurrentiel traditionnel et sa structuration nécessite d'abord de cerner l'unité d'analyse qui est celle du segment stratégique : quels sont les segments pertinents ?
- 2) L'avantage concurrentiel sur les segments stratégiques identifiés

3) La remise en cause de la topographie concurrentielle et les nouvelles sources d'avantage concurrentiel

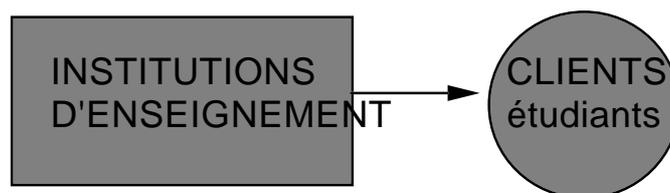
4) Les possibles nouvelles stratégies des Ecoles.

### **PRELIMINAIRE : LA PARTICULARITE DES FILIERES LIEES A L'ENSEIGNEMENT ET A LA FORMATION**

Afin de mener correctement la discussion, il convient de faire identifier aux participants les particularités des filières liées à la formation et leur demander quels sont les acteurs impliqués. Il faut insister sur le fait que nous parlons dans ce cas, de la formation **diplômante**, c'est-à-dire de l'enseignement supérieur.

En général, une partie des participants sont conduits à indiquer que les clients des institutions d'enseignement sont les étudiants tandis que le reste avance l'idée que les étudiants sont les produits finis des institutions d'enseignement. Afin que cette ambiguïté sur la filière soit levée pour l'ensemble de la séquence, une fois pour toutes, il convient d'engager la discussion sur les raisons pour lesquelles, dans la filière, les étudiants ne sont pas les clients mais les "produits finis".

Figure 1a : la "mauvaise" filière



L'intuition qui pousse les participants à évoquer cette filière vient de ce qu'il y a dans certains cas paiement de droits de scolarité par les étudiants :

- il convient d'indiquer que ce n'est toujours le cas et que personne n'affirmera que l'université a des clients ;
- il faut ajouter aussi que les diplômes ne s'achètent pas mais que sont les résultats des étudiants qui les conduisent à l'obtention d'un diplôme ;
- il faut aussi mentionner le fait que l'objectif des institutions d'enseignement n'est pas tant de satisfaire les étudiants (dont les objectifs à court terme ne sont

pas toujours l'apprentissage) que de leur assurer des perspectives de carrière, grâce à un socle fondamental d'acquis académiques ;

- il faut rappeler enfin que les entreprises soutiennent financièrement les Ecoles plus ou moins directement, et sont bien en ce sens des clients.

Plus profondément, il faut insister sur le fait que cette hypothèse de filière a le désavantage majeur, comme le signalent nombre de participants, de ne pas positionner les entreprises qui sont pourtant un rôle essentiel à jouer. Ainsi, les entreprises et plus généralement les organisations sont celles qui recrutent et à qui les institutions d'enseignement "livrent" leurs produits finis. D'où la proposition de filière suivante :

Figure 1b : la filière de l'enseignement



On fera noter au passage aux participants que les institutions de formation au management sont jugées sur la qualité de leur placement (elles ont une obligation de performance comme les entreprises, d'où la nécessité pour elles de mener des stratégies valides), c'est-à-dire de leur aptitude à insérer professionnellement les diplômés. Ces institutions ne sont pas jugées sur la satisfaction de leurs étudiants.

On profitera de cette description de filière pour insister sur les termes : recrutement est réservé aux procédures d'entrée dans les institutions tandis que placement concerne l'entrée des diplômés dans la vie professionnelle.

Il convient enfin d'indiquer aux participants que la notoriété, les salaires à la sortie, le placement etc. sont des indicateurs de la performance des institutions d'enseignement de la gestion.

## **LA SEGMENTATION STRATEGIQUE TRADITIONNELLE**

Jusque-là, le terrain d'analyse est celui de la formation diplômante généraliste à la gestion. Toute la question est de savoir si cela est en soi l'unité pertinente sur le plan de la stratégie, c'est-à-dire sur le plan concurrentiel. On rappellera à ce propos la notion de segment stratégique comme domaine d'activité présentant une certaine homogénéité sur le plan des facteurs clés de succès concurrentiels.

Il faut dans un premier temps faire émerger l'idée que la formation au management spécialisée représente un marché différent mais aussi un segment différent de celui de la formation généraliste, qui s'est développé relativement tard (DESS et Mastères). Ce n'est pas l'objet de l'analyse dans le cadre de la compréhension de l'avantage concurrentiel traditionnel des institutions de management.

Reste la question de savoir si le marché de la formation supérieure est celui des MBA regroupent un même segment. On engagera là-dessus une discussion avec les participants.

Les deux marchés, outre qu'ils répondent à des besoins différents (placement différent) mobilisent des ressources différentes et mettent en jeu une concurrence de nature différente.

Le tableau ci-dessous reprend les principales différences :

Tableau 2 : deux segments stratégiques

Formation initiale	Programmes MBA
<ul style="list-style-type: none"><li>- marché plus large</li><li>- format pédagogique long</li><li>- concurrences nationales</li><li>- recrutement national et jeune</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- marché restreint avec remplacement différent dans les entreprises</li><li>- format pédagogique court</li><li>- concurrence internationale</li><li>- recrutement international de candidats plus âgés</li></ul>

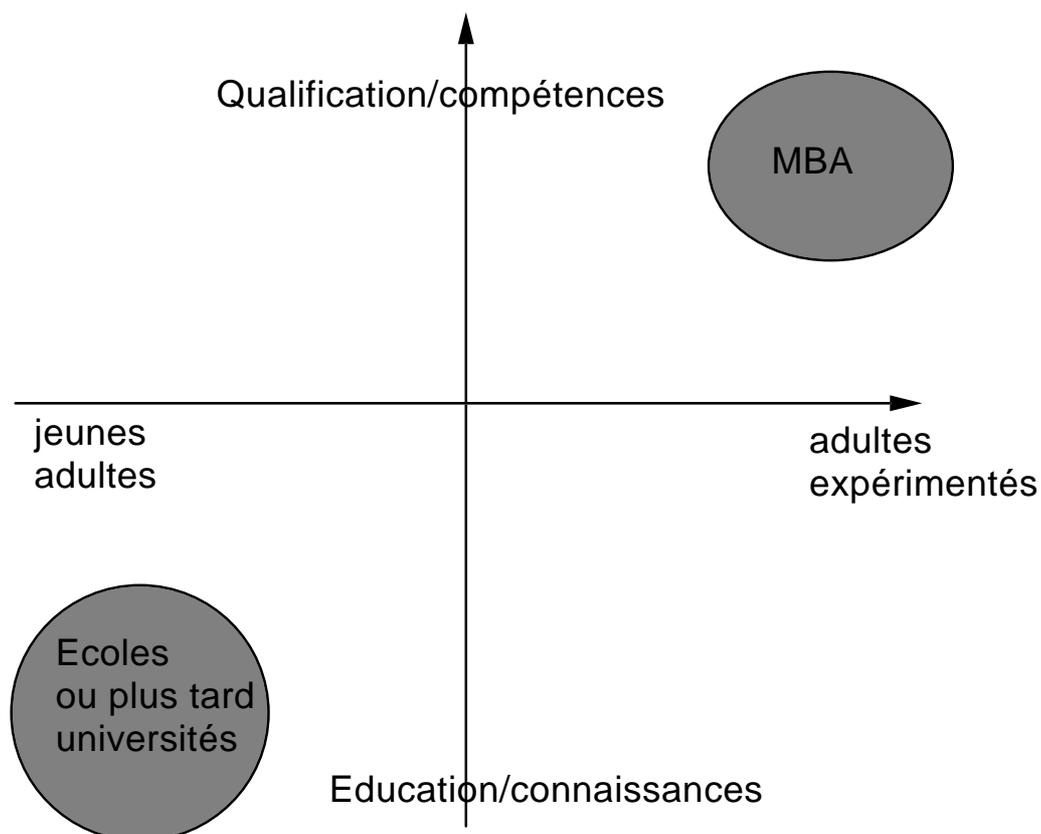
Une des manières de formaliser cette distinction est de montrer que le positionnement des formations n'est pas du tout le même.

- sur le plan de la vocation : les programmes de type MBA ont pour ambition la qualification de leurs candidats, c'est-à-dire, comme il est mentionné dans le cas, le développement de leurs capacités professionnelles, avec comme mot d'ordre le caractère opérationnel. L'idée est de développer les aptitudes à la décision et des compétences. Quant aux programmes généralistes traditionnels, ils visent, comme toutes les formations d'enseignement supérieur, l'"éducation supérieure", c'est-à-dire la formation de l'esprit et le développement de connaissances solides qui seront plus tard confrontées à la réalité.

- sur le plan des publics concernés : dans le cas des MBA, il s'agit des personnes plus âgées (30 ans en moyenne) ayant une expérience professionnelle affirmée ; les programmes initiaux concernent de jeunes adultes qui sortent ou non d'un premier niveau universitaire (classes préparatoires, université, etc.)

Le diagramme suivant permet de représenter les deux segments :

Figure 2 : un cadre d'analyse de la formation généraliste au management



On pourra faire remarquer qu'un des indices à posteriori pour lequel on peut séparer les deux marchés en deux segments, c'est que, comme l'indique le cas à la page 8, les institutions qui ont créé des programmes MBA sont souvent les mêmes que les Ecoles qui sont des acteurs sur le marché de l'éducation des jeunes adultes, comme le montre le tableau 5 du cas (page 9). Ainsi, en est-il pour le CERAM, le CEFA, le CESMA, le groupe HEC avec son programme ISA etc. S'il y avait appartenance au même segment, on comprendrait mal pourquoi ces institutions se seraient créées des concurrences internes, avec des marques qu'elles ont portées très vivement sur le marché national et international. On peut supposer que le risque de cannibalisme, s'il avait été important, les aurait conduites à fusionner les programmes.

## **L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA CONCURRENCE SUR LES DEUX SEGMENTS DE LA FORMATION GENERALISTE AU MANAGEMENT**

### **1) Le segment de l'éducation des jeunes adultes ou la formation initiale diplômante**

Arrivé à ce point de l'analyse, l'animateur devra interroger librement les participants sur l'avantage concurrentiel des Ecoles en général et de l'institution à laquelle ils appartiennent en second lieu. Plusieurs réponses sont formulées de manière spontanée, en général d'importance inégale et sans hiérarchisation. L'animateur devra d'abord écarter toutes les réponses telles que les salaires à l'embauche, la notoriété, les anciens élèves, en indiquant que même si ces points sont importants et qu'ils jouent un rôle, ils interviennent en second lieu et sont à considérer plutôt comme des indicateurs de performance que comme des sources de performance (voir les préliminaires). Il est vrai que dans un second temps, la conséquence devient aussi la cause et s'instaure un cercle vertueux entre ces phénomènes.

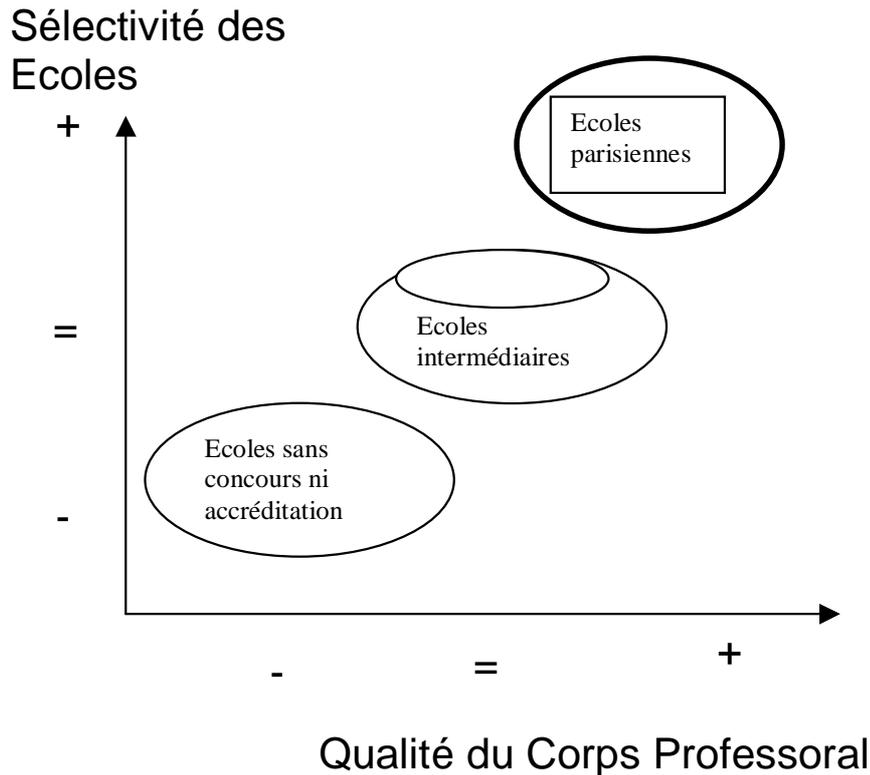
Deux points essentiels seront à faire émerger : la question de la sélectivité du recrutement et la question de l'existence et de la taille du corps Professoral permanent. En effet, compte tenu du cadre indiqué précédemment, l'on comprend que le meilleur positionnement sur le segment consiste à relever au

mieux le défi de l'"éducation supérieure des jeunes adultes". Pour cela, il convient de sélectionner les meilleurs candidats et également, mais dans une moindre mesure, de leur proposer une formation adaptée, grâce à une équipe solide de professeurs permanents. C'est le principe de la «Grande Ecole» par excellence.

L'avantage concurrentiel d'une Ecole de management viendra donc de son recrutement (sélection des candidats) et de son corps professoral (existence d'un véritable corps professoral permanent et d'une véritable Faculté). La sélectivité des Ecoles se traduit par le degré de sélectivité des étudiants entrant dans ces institutions : existence d'un concours et nombre d'entrants sur les candidats présentés. La variable « Corps Professoral » peut être considérée à plusieurs niveaux : existence du Corps Professoral (toutes les Ecoles n'ont pas toujours disposé d'une Faculté permanente), taille du Corps Professoral, niveau du Corps Professoral (nombre de publications, communications et le cas échéant de distinctions des membres du Corps Professoral).

L'on peut alors proposer les groupes stratégiques suivants :

Figure 3 : les groupes stratégiques sur le segment de l'éducation généraliste des jeunes adultes



Dans le premier groupe stratégique, on retrouve les Ecoles les plus sélectives, qui ont misé sur un concours extrêmement difficile mais qui ont aussi bénéficié de l'antériorité historique (c'est une espèce de "first mover advantage", au sens de Libermann and Montgomery). Ces Ecoles sont très actives sur le plan du recrutement et bénéficient d'une notoriété qui leur permet de recruter des candidats beaucoup plus facilement. On y trouve aussi les Ecoles dont le budget est le plus important et qui ont misé sur la mise en place d'un Corps Professoral important, tant en quantité qu'en qualité (voir dans les budgets, tableau 3 du cas, la différence entre les budgets d'HEC, 260 millions et celui de l'Esc Nice, 20 fois inférieur). C'est le cas d'HEC, de l'ESSEC, de l'ESCP, de l'ESC Lyon et également de l'EAP.

Dans les années quatre-vingt dix, au sein de ce groupe, les jeux étant assez figés sur les deux critères essentiels (comment subitement modifier une position établie sur le concours ou élargir sensiblement le recrutement de professeurs, à budget constant), la bataille entre le groupe des leaders s'est effectuée sur l'international et la constitution de réseaux d'échange de grande notoriété. Ainsi, les Ecoles ont-elles essayé de tisser des liens de plus en plus élargis avec des partenaires européens et anglo-saxons de plus en plus importants pour

proposer des formations plus internationales. L'EAP, Ecole européenne des affaires, est le meilleur exemple de cette croissante nécessité de délocaliser au moins partiellement la formation des étudiants.

Dans ce groupe des leaders, notons que sont venus s'insérer, à partir de la fin des années 80 de prestigieuses universités comme Paris-Dauphine, dont les formations généralistes sont très largement reconnues par le marché au même titre que les formations d'Ecole et avec une sélectivité certaine, même si elle ne tient pas à l'existence d'un concours au sens de ceux organisés par les Ecoles. Ces universités ont d'ailleurs toujours essayé de positionner leur diplôme de second cycle au niveau de celui des Ecoles, tandis que celles-ci prétendaient que les leurs étaient comparables à des troisièmes cycles. Le passage des classes préparatoires à 2 ans a structurellement positionné les Ecoles à Bac + 5 comme les formations dispensées par des Ecoles d'ingénieurs.

Le second groupe est constitué d'Ecoles moins prestigieuses mais solides. Il s'agit des Ecoles qui continuent de recruter sur concours (même s'ils sont moins sélectifs) et qui disposent de corps professoraux. Les moins classées sont celles qui pratiquent de plus en plus l'admission parallèle en première année et ont très peu de professeurs permanents. En tête de ces Ecoles, il y a celles qui organisent des concours d'un bon niveau (EDHEC, l'ESC Nantes, l'ESC Rouen etc.). Notons que la plupart des Ecoles du second groupe et celles du premier sont réunies autour du label Grandes Ecoles qui atteste de leur qualité minimale (représenté par le trait plus épais sur la figure). Toutes ces Ecoles sont reconnues par l'Etat et leur diplôme est visé par les pouvoirs publics.

La plupart de ces Ecoles se sont, elles aussi, lancées, en followers, dans des stratégies de constitution de réseaux internationaux, européens ou américains afin de permettre à leurs étudiants de pratiquer des séjours académiques internationaux au cours de leur scolarité.

Enfin, le troisième groupe est constitué des Ecoles les moins sélectives et qui n'ont presque pas de professeurs permanents. Ces Ecoles, pour beaucoup, ne sont pas reconnues par l'Etat et dont le diplôme n'est pas visé par le ministère de l'Education Nationale. En général, ces Ecoles sont coûteuses. Certaines n'organisent même pas de sélection.

L'animateur pourra, à ce stade de l'analyse, insister sur le fait que l'on peut encore affiner l'analyse en s'intéressant aux critères qui vont discriminer les

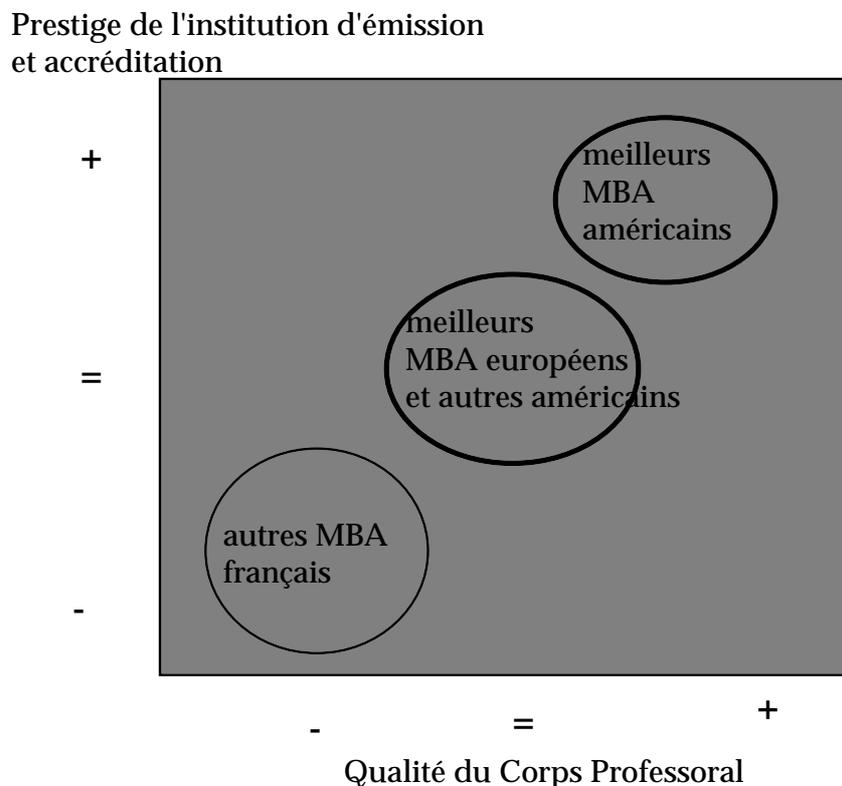
institutions appartenant au même groupe. Il pourra en profiter pour faire un point et traiter quelques concepts théoriques : la notion de groupes stratégiques, de niveaux de concurrence (intra-groupe- et inter-groupe) et de barrière à la mobilité intergroupes, en posant par exemple les questions suivantes :

- dans quelle mesure est-il possible pour une Ecole de changer de groupe stratégique ?
- les positions respectives dans les « banques de concours » sont-elles réversibles ?
- est-il possible de se constituer rapidement un Corps Professoral de niveau international ?

## 2) Le segment stratégique des MBA

Sur ce segment éminemment international, il est possible de dresser là-encore une typologie concurrentielle, en se basant sur des critères qui sont différents.

Figure 4 : les groupes stratégiques du second segment



Il y en a deux critères principaux :

- la notoriété et la crédibilité de l'institution qui émet le programme : les programmes américains ont là un avantage au pionnier et surtout à celui qui a créé le standard ;
- la qualité de la faculté attachée au programme : professeurs prestigieux reconnus académiquement et par les professionnels et au niveau international, existence de programmes doctoraux et de centres de formation continue pour dirigeants d'entreprise.

Le croisement de ces critères permet de dresser les groupes stratégiques suivants :

L'animateur pourra suggérer des pistes d'analyses plus fines sur ce segment particulier. Il insistera en tout état de cause sur son caractère éminemment international.

A l'intérieur des groupes stratégiques eux-mêmes, les critères importants sont la mise en place de programmes de qualité, fondés sur des enseignements de très haut niveau conçus et animés par des professeurs réputés dans leurs activités de recherche et de conseil (donc dont la légitimité auprès des entreprises est très grande), des relations avec les entreprises très étroites et avec des échanges internationaux avec des institutions internationales très prestigieuses.

Comme il est indiqué dans le cas, page 9, les programmes MBA existant en France n'ont pas la même notoriété, et seuls les plus prestigieux comme l'INSEAD ou l'ISA sont réellement réputés à l'échelle internationale.

### **LA REMISE EN CAUSE DE LA TOPOGRAPHIE CONCURRENTIELLE : LES ANNEES QUATRE-VINT DIX**

A ce niveau, l'animateur insistera sur les événements contemporains signalés dans le cas: fermeture pour certaines Ecoles, crises pour d'autres, problèmes de lisibilité internationale des institutions françaises, déplacement des candidats à des formations en gestion vers les Universités, choix par les pays asiatiques du standard américain du MBA etc.

L'animateur doit faire réfléchir les participants sur le comportement des entreprises où s'effectuent le placement, élément sur lequel se juge, rappelons-le, la performance des institutions d'enseignement. Il convient de faire émerger l'idée que les entreprises en question sont de plus en plus attentives :

- au caractère qualifiant des diplômés qu'elles souhaitent voir déjà opérationnels et les plus opérationnels possibles. Des "esprits bien faits et des potentiels" ne suffisent plus;

- le caractère véritablement international des diplômés : les entreprises souhaitent embaucher des diplômés qui soient sans ambiguïté aptes à évoluer dans un univers international.

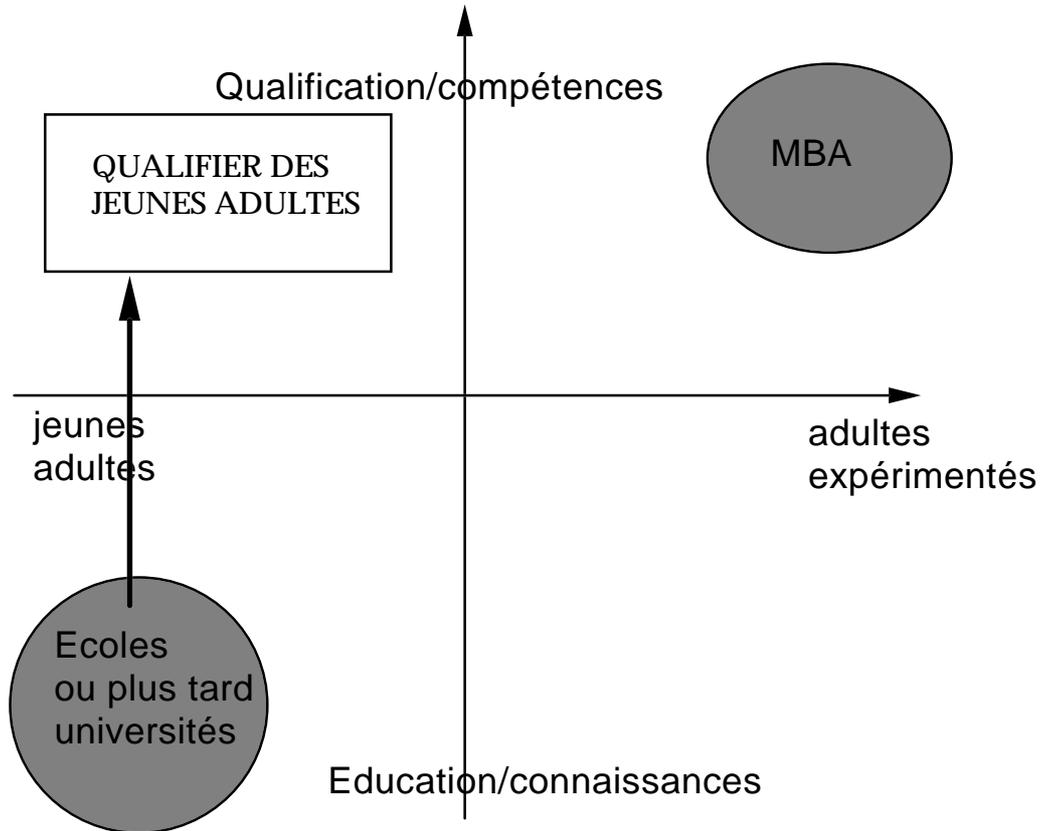
Le tableau 6 du cas, page 11, montre que la demande des professionnels évolue vers des profils d'étudiants qualifiés.

Bien analysées, ces deux évolutions traduisent le fait que les critères d'évaluation des jeunes adultes diplômés se rapprochent progressivement de ceux qui présidaient au recrutement des MBA plus âgés. Il met en exergue le fait que les programmes classiques soient perçus de plus en plus comme étant inférieurs aux MBA. Ainsi, à mesure que les Ecoles s'engageaient dans des processus de développement d'alliances et de partenariats, grandissait le problème de la lisibilité de ces formations et de leur positionnement. Nombreuses sont les institutions partenaires acceptant de recevoir des étudiants de France mais ne souhaitant pas envoyer leurs étudiants à moins qu'il ne s'agisse d'un MBA explicite, c'est-à-dire d'un programme autre que celui duquel provenaient les plus jeunes étudiants. Toutes les institutions de tous les groupes stratégiques sont confrontées à ce problème de lisibilité.

Dans le même temps, les Ecoles n'appartenant pas au groupe stratégique leader voient se manifester de plus en plus la concurrence des universités qui elles aussi sont devenues proches des entreprises (stages, placement) sont moins chers, offrent des prolongements pointus et disposent de puissantes capacités académiques (recherche, professeurs).

Si l'on reprend le cadre d'analyse proposé précédemment, on s'aperçoit que la frontière étanche qui sépare les deux segments analysés précédemment est devenue poreuse, voire inexistante. Les deux segments entrent en concurrence. Il en résulte un défi considérable pour les Ecoles de management.

Figure 5 : la conséquence de la fin de la frontière entre les deux segments



Le défi posé pourrait se formuler de la manière suivante : qualifier des jeunes adultes, c'est-à-dire parvenir, malgré leur âge, à développer de véritables compétences chez les jeunes diplômés qui sont, pas définition, peu expérimentés. Dans ce cadre, la proximité avec l'entreprise devient décisive, ainsi que l'exigence de co-formation. Quels sont les moyens possibles?

Toutes les formules suivantes sont à interpréter en ce sens :

- le développement de l'alternance en général et de l'apprentissage en particulier ;
- le développement des formules de stages longs ;
- l'ouverture des diplômes en formation continue, part time ou non ;
- la bataille des accréditations en tant qu'institution qualifiante à laquelle on assiste depuis peu. L'animateur pourra insister à ce sujet sur l'importance des normes dans les batailles stratégiques. Les informations fournies dans le cas page 12 montrent l'importance du processus d'accréditation dans le classement de l'ESSEC, et celle d'EQUIS pour HEC et désormais pour de nombreuses institutions françaises.

Ainsi, on constate que certaines Ecoles musclent leurs offres pédagogiques, élargissent leur faculté et fusionnent leurs programmes MBA avec leur programme traditionnel. Bien des écoles intermédiaires lancent des appels à recrutement de professeurs (ESC tours, voir journal «Le Monde»).

Dans ce contexte, un dirigeant d'une Ecole moyenne se voit dans l'obligation de suivre et mobiliser les facteurs clés de succès nouveaux nécessaires à l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire l'accréditation et le Corps Professoral. L'ensemble de ces actions nécessite des moyens financiers importants. A ce niveau, une discussion libre pourra s'instaurer avec les participants sur ces différentes questions.

L'analyse du cas pourra se terminer par une présentation rapide des critères d'accréditation des institutions qui sont stratégiques et pédagogiques. Au niveau pédagogique, il pourra sensibiliser les participants au fait que les critères sont très stricts: sérieux des cours et rigueur des règles de fonctionnement, présence des participants et travail personnel conséquent, haut valeur ajoutée des enseignements. Ainsi, le succès des Ecoles reposera de plus en plus sur ce que feront et sur la manière dont se comporteront les étudiants pendant leur scolarité, contrairement à un adage connu des experts qui voudrait que l'entrée dans les Ecoles signifie la sortie.

## REFERENCES

- BRIYS, E., "Le devenir des programmes MBA, éducation ou qualification ? , In L'Ecole des Managers de demain, Economica, 1994.
- LEERSNYDER (de) J-M. and ABDESSEMED, T., "La coopération européenne en matière d'enseignement de la gestion prisonnière de la subsidiarité ? , cahier de recherche HEC, CR 575/1996.
- LIEBERMAN, M.B., et MONTGOMERY, D.B, "First-mover advantages", Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 41-58, 1988.
- STRATEGOR, Stratégie, structure, décision, identité, Politique générale d'Entreprise, InterEditions, 1993.
- SHAPIRO, B.P., BONOMA, T.V., "How to Segment Industrial Markets", Harvard Business Review, may 1984.