



Face à la baisse des financements consulaires, les business schools françaises ont dû réinventer leur modèle économique en misant sur l'international. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, Vice-Président de La Fabrique de l'Exportation, Scott Duncan, professeur associé à Burgundy School of Business, détaille les leviers, les stratégies d'implantation et les enseignements transposables aux entreprises de service.

L'analyse de Scott Duncan : comment les business schools françaises se sont imposées à l'international

Jean-Christophe Gessler : Peut-on considérer l'éducation supérieure comme une activité de service ?

SD : Oui, et pour beaucoup d'auteurs académiques, les écoles de commerce privées sont des « entreprises de services à forte intensité de connaissance », au même titre que le conseil en gestion, l'ingénierie ou l'informatique. Leurs opérations dépendent fortement des connaissances professionnelles mises en œuvre, dans un secteur marqué par une forte personnalisation et une incertitude, donc des risques, élevés.

JCG : Quel rôle jouent les business schools françaises dans la formation en management et gestion ?

SD : Dans l'enseignement supérieur français, les écoles de commerce se distinguent des universités : ce sont des institutions privées, non financées par l'État, qui recrutent sur concours. Elles accueillent plus de 52 % des étudiants en management et gestion, et sont membres de la Conférence des grandes écoles. Plusieurs classements existent, comme celui de L'Étudiant, qui place cette année HEC, l'Essec, l'ESCP, l'Edhec, l'EM Lyon, Skema, Neoma, l'Esseg, Grenoble EM, Kedge, Audencia, Toulouse BS, Montpellier BS, Rennes School of Business et l'ICN dans son top 15.

JCG : Quelles sont leurs sources de revenus ?

SD : Leur financement, exclusivement privé, provient des Chambres de commerce, des frais de scolarité, de la taxe d'apprentissage et de fonds privés apportés via une

association ou un Établissement d'enseignement supérieur consulaire. Face à la baisse des financements consulaires et de la taxe d'apprentissage, les écoles misent sur deux stratégies principales : développer leur marque à l'international et diversifier leurs revenus, par les fusions-acquisitions, les MBA et la formation continue, ou l'expansion à l'étranger.

JCG : Quel est l'intérêt des fusions-acquisitions dans ce secteur ?

SD : Le marché français étant saturé, les fusions permettent de changer de taille pour progresser dans les classements et améliorer le recrutement des professeurs comme des étudiants. Skema est ainsi née en 2009 de la fusion entre Ceram Nice et l'ESC Lille ; Kedge, en 2013, du rapprochement entre BEM Bordeaux et Euromed Management Marseille, la même année que la naissance de Neoma, issue de l'ESC Reims et de l'ESC Rouen. Ces opérations ne réussissent pas toujours : France Business School, née en 2012 de la fusion de quatre écoles (Amiens, Clermont, Brest et l'ESCEM), a fermé trois ans plus tard, sans doute parce que les partenaires y étaient trop nombreux.

JCG : Quelles sont les cibles visées par la création de MBA et l'offre de formation continue ?

SD : Les MBA visent le marché international avec des frais de scolarité élevés, souvent centrés sur un secteur précis, comme le MBA « Management du luxe et innovation » d'Excelia ou le MBA « Commerce des vins et spiritueux » de Burgundy School of Business. La formation continue cible plutôt les cadres du marché français, ce qui pousse les écoles à ouvrir bureaux et campus à Paris, où sont concentrées la plupart des multinationales.

JCG : Quel est le parcours-type d'internationalisation des écoles de commerce françaises ?

SD : J'observe un processus progressif proche du modèle Uppsala, qui avance étape par étape à mesure que la connaissance des marchés s'accroît. Les écoles commencent souvent par des cours à distance et des échanges d'étudiants, avant de nouer des partenariats sous forme de franchise ou de joint-venture, un développement international qui limite les investissements mais suppose une relation de confiance. L'étape ultime reste l'ouverture d'un campus en propre, un engagement comparable à la création d'une filiale, avec les investissements et les risques que cela implique.

L'implantation d'un campus suit elle aussi une logique progressive : un expatrié de l'établissement d'origine lance d'abord un programme « international business » ouvert aux étudiants français, avec des enseignants français et locaux. Une fois la réputation établie sur le marché local, l'école recrute un manager local et peut proposer des programmes ciblés pour ce marché.

JCG : Comment s'opère le choix des pays cibles ?

SD : Le premier critère est double : l'intérêt du pays pour le cursus des étudiants français, et la demande potentielle sur le marché local ou régional. Les écoles privilégient ensuite les pays où elles disposent déjà d'un partenariat pour limiter les risques, ou choisissent une implantation selon la spécialité qu'elles veulent y développer, Shanghai pour le commerce international, Londres pour la finance, San Francisco ou Raleigh pour

les technologies de l'information. D'autres, comme Skema à Stellenbosch en Afrique du Sud début 2020, misent sur la proximité d'un pôle technologique. L'implantation de l'Essca à Budapest en 1993 répondait quant à elle à une logique d'ouverture vers les pays de l'Est après la chute du mur de Berlin.

JCG : Pourquoi les écoles implantent-elles des campus à l'étranger ?

SD : Trois raisons principales expliquent cette dynamique : répondre à la demande des étudiants et des entreprises françaises qui recherchent des jeunes cadres anglophones dotés d'une première expérience internationale, proposer une offre à l'échelle mondiale et aller chercher de nouvelles sources de revenus. Plus de 3 000 étudiants français partent déjà à l'étranger grâce à des partenariats, et plus de 10 000 effectuent chaque année un séjour sur un campus propre, ce qui suppose des investissements conséquents en location ou en achat de locaux. Les business schools françaises se classent d'ailleurs troisièmes en présence à l'étranger, derrière les États-Unis et le Royaume-Uni.

Ce mouvement s'inscrit aussi dans la course aux accréditations internationales, l'AACSB plutôt américaine, Equis plutôt européenne, l'AMBA plutôt britannique et centrée sur les MBA, des labels qui pèsent lourd dans l'attractivité auprès des candidats. Aujourd'hui, 16 écoles françaises cumulent les trois accréditations et détiennent ce qu'on appelle la « triple couronne ».

JCG : Ces implantations à l'étranger ont-elles eu un impact sur la gestion de la pandémie ?

SD : Tout à fait. Les écoles dotées d'un campus en Chine ont été confrontées au confinement dès novembre-décembre 2019, soit deux mois avant la France. Elles avaient donc déjà mis en place de nouveaux modes de fonctionnement, qu'elles ont pu adapter rapidement à leurs campus français. Les établissements technologiquement prêts, avec des cours en ligne multi-campus, ont géré la crise plus facilement. La plupart ont constitué des équipes de communication de crise réunissant dirigeants d'école et de campus, parfois des représentants étudiants, où les directeurs des campus chinois ont joué un rôle clé pour aligner les décisions.