

# Ecoles de management et d'ingénieurs : « big is beautiful », un théorème à vérifier

- France Business School, Kedge et Neoma, dernières fusionnées, ont fait leur première rentrée.
- Centrale-Supélec se prépare pour 2014. Les fusions doivent encore faire leurs preuves.

## GRANDES ÉCOLES

**Valérie Landrieu**  
 vlandrieu@lesechos.fr

Le dernier classement du « Financial Times » ne les a pas épargnées. Et les business schools françaises qui ont récemment fusionné vont devoir faire leurs preuves.

Tout semble les presser d'en finir avec l'émettement territorial pour mutualiser leurs moyens et atteindre une taille critique visible à l'international. Les PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur) commencent seulement à mettre le modèle à l'épreuve (dans leur forme actuelle). Ils font figure de pionniers depuis 2006, pour les écoles de management et, parfois, d'ingénieurs, qui leur ont emboîté le pas et ont multiplié les rapprochements entre établissements.

En 2007, l'Institut d'études commerciales supérieures (IECS) et l'IAE de Strasbourg se mariaient pour donner naissance à l'Ecole de management de Strasbourg ; en 2009, Skema réunissait en une seule entité deux établissements situés à plus de 1.000 kilomètres de distance (le Ceram de Nice et l'ESC de Lille). Et cette année, Kedge, France Business School et Neoma, nouvelles fusionnées, ont fait leur première rentrée. Les écoles d'ingénieurs, un secteur plus hétérogène avec spécialisation par établissement, ont davantage suivi une logique de réseau, mais la fusion Centrale-Supélec (opérationnelle dans quelques mois) ne manque pas de nourrir le débat sur le principe du « big is beautiful » qui semble prévaloir dans l'enseignement supérieur. Le mouvement est amorcé. Et, indique le président de la Conférence des grandes écoles

(CGE), Philippe Jamet, « il y a plusieurs opérations de rapprochement dans les tuyaux ».

Tour d'horizon des raisons, bonnes ou mauvaises, qui motivent les fusions.

### ● LES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

« La question de la contrainte financière est indéniable », admet Philippe Jamet, en évoquant les rapprochements d'établissements publics, dont le business model est aujourd'hui difficile à tenir. Par ailleurs, si l'on songe aux 300 millions d'économies que devront réaliser les organismes consulaires en 2014, on imagine que certaines

écoles encore dans le giron des chambres de commerce ont été encouragées à prendre un peu d'autonomie financière et à fusionner. « Les frais fixes n'étant pas proportionnels à la taille des établissements, la fusion peut constituer une possibilité de synergies pour les charges liées aux fonctions support, au recrutement et au développement international », explique Philippe Jamet.

France Business School s'est ainsi attelée à mutualiser l'ensemble des services centraux des quatre écoles provinciales qui la composent. A la clef, notamment, un DRH commun avec changement de statut du personnel (85 % des effectifs ont accepté). Pas forcément de quoi réaliser des économies majeures, toutefois. Alice Guilhon, directrice de Skema, souligne qu'il serait « illusoire de penser que le budget de fonctionnement diminue avec une fusion, en tout cas, sur le court terme ». Concédant « quelques synergies possibles sur des actions communes qui permettent une rationalisation modérée des coûts », elle

pointe « les budgets qui viennent se greffer comme les déplacements intersites, l'harmonisation des systèmes d'information, des process... ». Pour Skema, la fusion aura ainsi coûté 4 millions d'euros.

### ● LA FIN D'UN MODÈLE STRATÉGIQUE

L'existence même de certains petits établissements situés en région se retrouve aujourd'hui directement menacée. Les ESC d'Amiens, de Clermont-Ferrand et de Brest – qui, avec l'Escom, ont donné naissance à France Business School – n'avaient ainsi pas beaucoup d'alternatives au rapprochement. « La fusion constitue une occasion de prendre un nouveau départ quand une école arrive au bout de son modèle stratégique d'origine », analyse un directeur d'établissement.

### ● LA TAILLE CRITIQUE

« Plus on est gros, plus on est visible... ». Pour un peu, la formule embarrasserait alors que le message général est que « la taille ne doit pas prévaloir sur la qualité des enseignements ». « Les raisons d'une fusion peuvent être objectivement bonnes. Elles le sont parfois moins », fait-on valoir à la Conférence des grandes écoles. Christian Lermiiaux, qui dirige l'Université de technologie de Troyes et préside la CDEFI (Conférence des directeurs d'écoles françaises d'ingénieurs), est cependant net : « Aujourd'hui, à moins de 5.000 étudiants, 80 millions d'euros de budget et 300 enseignants-recherches, une école d'ingénieurs doit envisager de croître. »

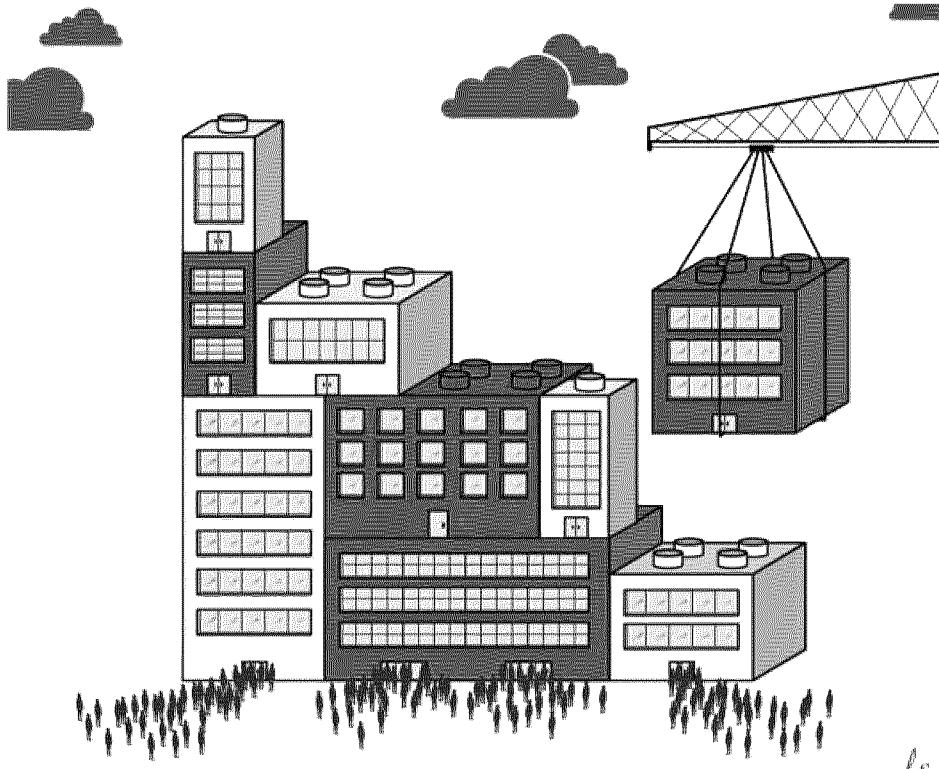
### ● LA VISIBILITÉ INTERNATIONALE

Fusionner, atteindre une taille criti-

que, « c'est aussi se donner la possibilité d'entrer dans un classement international » alors que « tout le monde est atteint du syndrome de Shanghai », plaisante Etienne Craye (Centrale de Lille), président de la commission formation et société de la CDEFI. Un an après sa création, Skema est effectivement entrée dans un classement international. Mais Neoma et Kedge viennent d'être déclassées... Pierre Goguet, président de la CCI de Bordeaux et co-initiateur de Kedge (Euromed et BEM), défend le fait que, seule, BEM « n'aurait pas tenu dix ans en termes d'accréditations internationales ! ». « Et puis, rappelle-t-il, pour tenir sa place à l'international, une école doit avoir la capacité d'investir. » Capacité d'investissement et massification des ressources, des questions qui parlent d'autant plus aux écoles d'ingénieurs que la recherche, critère de performance mondiale, y est coûteuse.

### ● QUELS PARTENAIRES ?

Chaque fusion a son histoire. Centrale-Supélec réunit « deux très grandes écoles, qui ont le même concours, qui sont voisines géographiquement et qui ont des thématiques complémentaires », mais les enjeux liés au site de Saclay ont aussi pesé dans le rapprochement. La fusion de HEI, Isen et Icam répondait à un besoin de complémentarité pédagogique et de rationalité géographique. C'est plus rarement le cas des fusions de business schools. Nord-sud, est-ouest, on s'unir sur une proximité de rang et de culture. Reims ? Rouen ? « Même concours, même budget, même classement... J'avais hésité entre les deux écoles », confie Axel, aujourd'hui étudiant... à Neoma, issue de la fusion des deux établissements. ■



fs  
Faustine Sayagh pour Les Echos

## Fusionner, une opération délicate

• « Une fusion, ce n'est pas simple : plus que la majorité, il faut l'unanimité. » En 2010, Christian Lerminalaix a vu, de peu, lui échapper le grand projet d'université de technologie de France, faute d'avoir pu rassembler les collectivités locales autour d'un schéma rassemblant l'université de technologie de Troyes et l'université de technologie de Belfort.

• Une fusion, c'est aussi souvent un **changeement de statut** des établissements et de leur personnel ; les écoles consulaires passant sous statut privé, à l'instar de BEM au sein de Kedge ou des entités de FBS. Quant à la privée Supélec, on ne sait pas encore si elle passera sous le statut public de Centrale.

