



### MINI-CAS I : L'APPLICATION DU MODÈLE ESA AUX **BUSINESS SCHOOLS** EN FRANCE

Au cœur du modèle se trouvent les *Business Schools* (BS) françaises concurrentes entre elles. Ou'ont-

cès parallèles, les étudiants en recherche de professionnalisation et d'image. Cet ensemble est diffus.

#### Questions

1. Regroupez les acteurs de l'écosystème d'affaires (ESA) en trois catégories, selon le niveau d'interaction (cœur de métier, entreprise élargie et écosystème).
2. Quelle est la dynamique actuelle de cet ESA ? Quelles en sont les évolutions majeures ?
3. Selon vous, les fusions entre Business Schools (BS) s'expliquent-elles par la dynamique de l'ESA ?

#### Réponses

L'ESA :

- La métaphore de l'écosystème d'affaires (ESA) a été proposée par James Moore en 1993 pour illustrer une nouvelle perspective en management stratégique, perspective qui intègre la complexité des acteurs et des liens entre ces derniers.
- L'ESA est d'abord une nouvelle représentation qui met les divers acteurs en réseau.
- Quatre caractéristiques biologiques s'y retrouvent 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 diversité des acteurs ;
  3. la dynamique évolutive des relations entre les membres et les rôles joués ;
  4. l'impact direct des actions de chacun sur l'ensemble de l'écosystème.

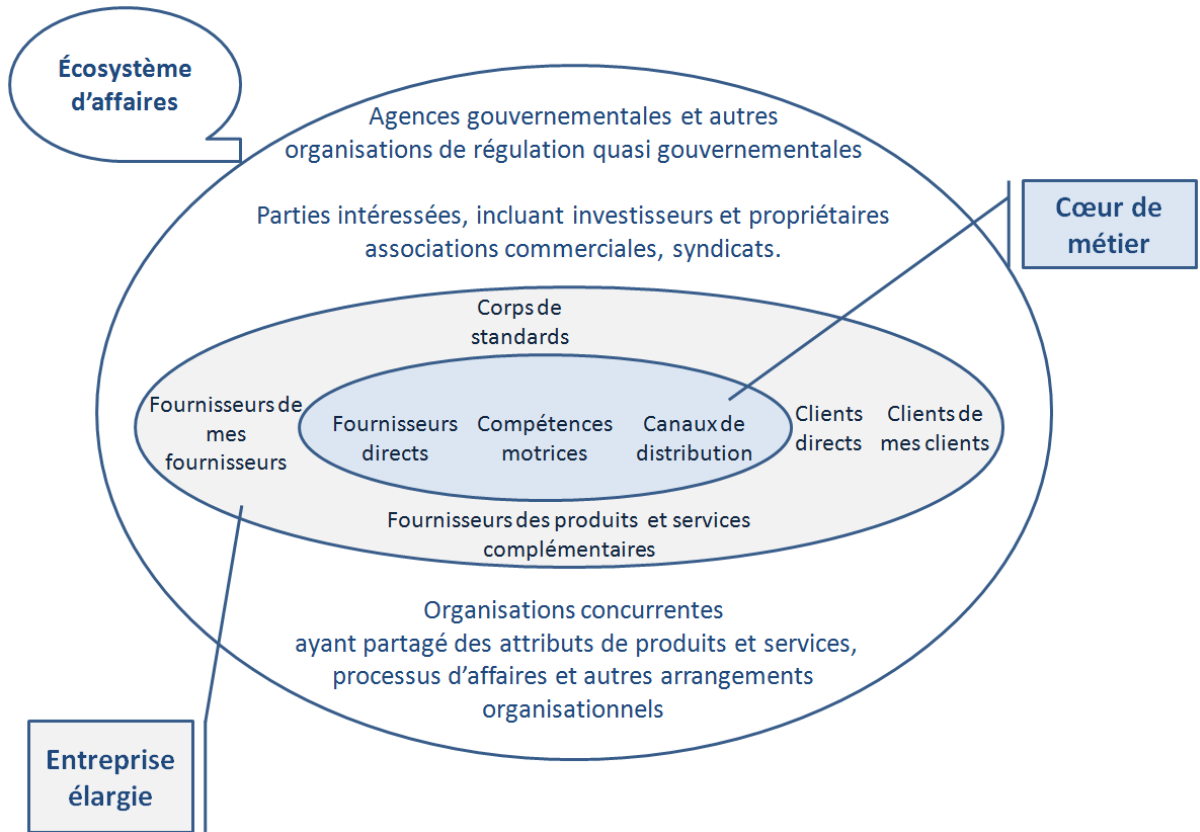


Figure 1 - L'écosystème d'affaires (adapté de Moore, 1996, p. 27)

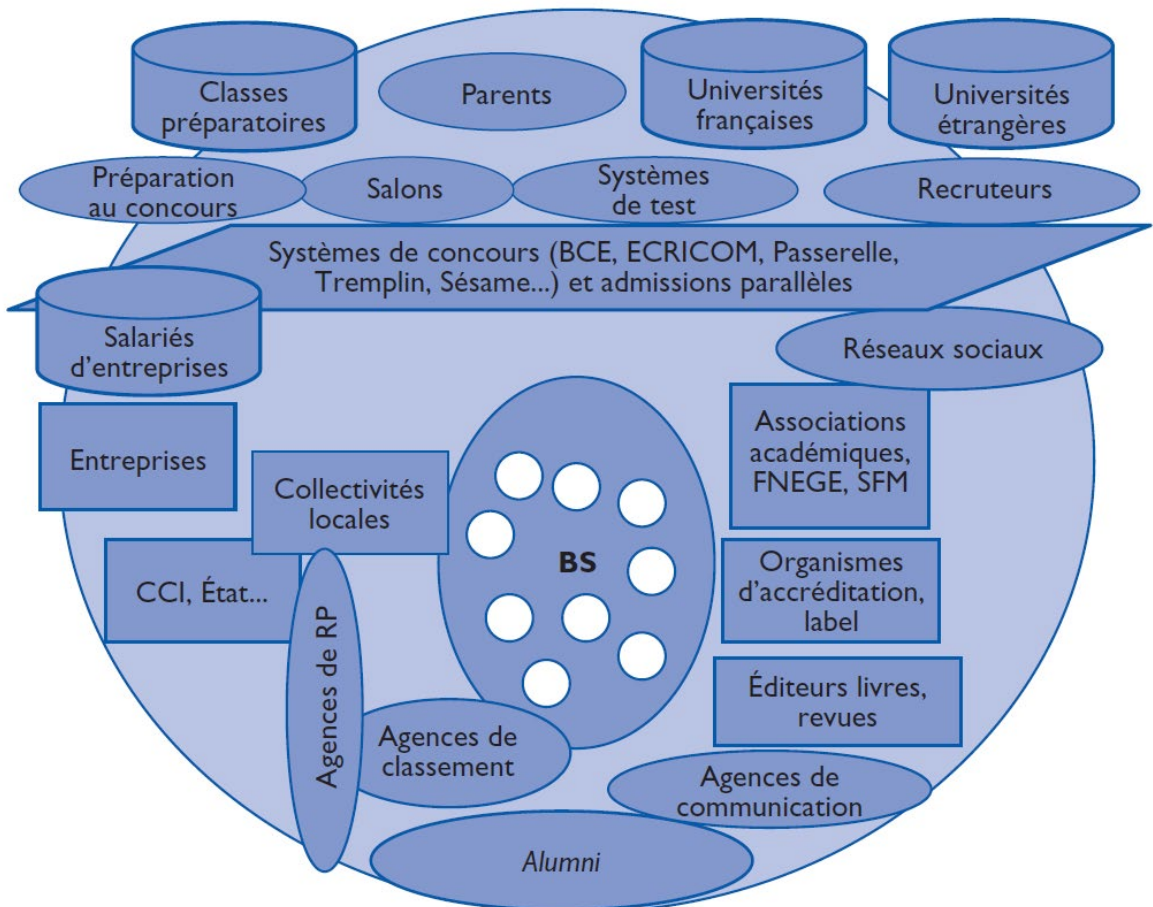


Figure 2 - Les acteurs de l'écosystème d'affaires des BS

### Question 1

#### ☒ Cœur de métier :

- BS ;
- Parents, étudiants ;
- Entreprises, salariés ;
- Classes préparatoires.

#### ☒ Entreprise élargie :

- Autres BS ;
- Systèmes de concours ;
- Systèmes de test, recruteurs internationaux, salons ;
- Agence de RP ;
- Agence de classement ;
- Agence de communication ;
- Réseaux sociaux.

Associations d'établissements : IAE France, Chapitre des Grandes Écoles

#### ☒ Écosystème :

- CCI, État ;
- Collectivités locales ;
- Organismes d'accréditation ;
- Associations académiques ;
- Éditeurs, revues.

### Question 2

Les évolutions majeures actuelles de l'ESA des *Business Schools* sont :

- La **mondialisation** du secteur de l'éducation.
- L'existence **systèmes nationaux et internationaux d'accréditation** : grade master et grade bachelor CEFDG, AACSB, EQUIS-EFMD, EPAS-EFMD (EFMD accredited programme, AMBA).
- Le **développement de la composante académique**.
- L'**inversion des flux d'étudiants entrant** : l'un national, l'autre international.
- La **raréfaction des ressources financières traditionnelles**.

### Question 3

En effet, les tendances lourdes du secteur laissent à penser que les fusions, et donc la croissance de la taille des BS, constituent une réponse aux tendances lourdes du secteur mentionnées.

**Mais**, ces fusions ne sont pas sans risques :

- **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 Lawrence & 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 nécessite de l'harmonisation. Or, dans les structures publiques ou parapubliques que sont les BS, il risque de se produire une fusion « par le haut » en termes de coûts.

**MINI-CAS 2 : INCUBATEURS FRANÇAIS DE START-UPS : UNE ABONDANCE TROP FRAGILE**

Visionnez la vidéo ci-dessous

Vidéo bonus



[www.lienmini.fr/strategie-1867-40](http://www.lienmini.fr/strategie-1867-40)

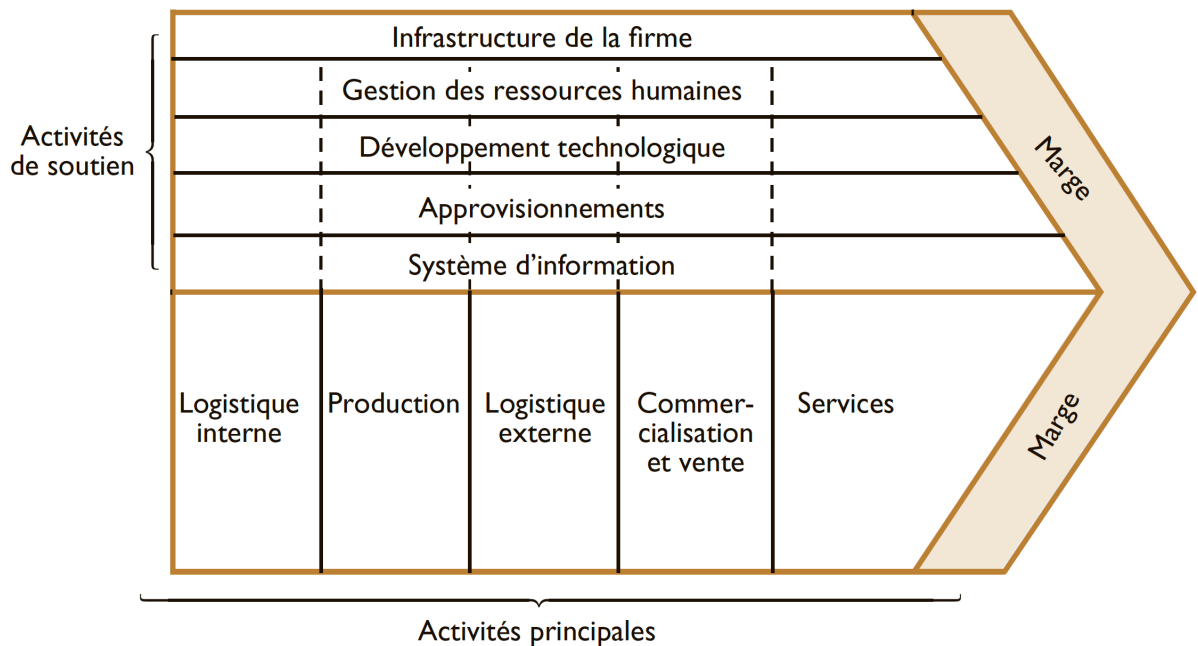


**Questions**

1. Pourquoi la création d'entreprise est-elle une question d'écosystème ?
2. Quel est le rôle des incubateurs dans la création de start-up ?

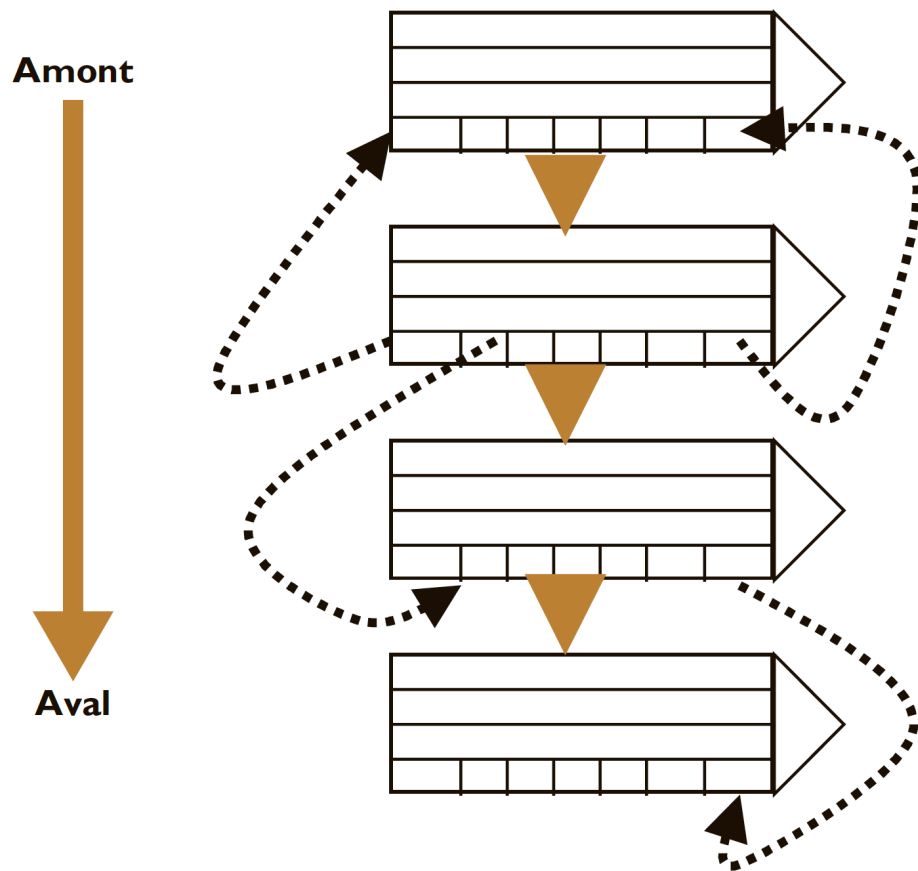
1- Créer une entreprise, ce n'est pas que créer un produit ou un service. C'est aussi créer une chaîne de la valeur qui va impliquer recrutement, approvisionnement, sous-traitants, partenaires de recherche, des écoles pour les enfants des salariés, des universités une multitude de services... C'est pourquoi il est compliqué d'implanter une nouvelle entreprise au milieu du désert. Le fait que TESLA s'implante dans la Silicon Valley et non à Détroit, la ville historique de l'automobile, illustre à la perfection le rôle de l'écosystème dans la création d'entreprise.

Figure 3.25. La chaîne de valeur type



Les logiques de reconfigurations des chaînes de valeur en amont et aval d'externalisation, accentuent cette importance de l'écosystème.

Figure 3.26. La reconfiguration sectorielle des chaînes de valeur



- 2- L'incubateur permet à l'entreprise un accès facilité aux ressources de l'écosystème, notamment en termes de localisation et de conseil. Les incubateurs relèvent de natures extrêmement diverses : publics ou privés, thématiques ou généralistes, en début de filière ou enfin de processus, localisation sur un territoire ou ouverts sur tous les territoires, avec financement ou sans financement par exemple par des *business angels*. Une start-up désireuse de bénéficier des apports d'un incubateur se tournera vers celui qui correspond le mieux à son attente.