



**HAL**  
open science

## École des hautes études commerciales (EDHEC)

Ségolène Dolata

► **To cite this version:**

Ségolène Dolata. École des hautes études commerciales (EDHEC). Sciences de l'information et de la communication. 2004. dumas-01562524

**HAL Id: dumas-01562524**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01562524>**

Submitted on 9 Jan 2018

**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.

**DOLATA Ségolène**  
**Maîtrise SID**  
**2003-2004**

## Rapport de stage

# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales EDHEC**

Date de soutenance : Vendredi 24 Septembre 2004

**Responsables du stage :**  
Mme Desprès-Lonnet  
Mme Bédot-Nowak



## INTRODUCTION

Le stage que j'ai effectué s'est déroulé en alternance de février à juin 2004 à l'EDHEC ( Ecole de hautes études commerciales). Il s'agissait d'assister la chargée de veille, Mme Françoise Bédot-Nowack, dans ses tâches quotidiennes notamment la réalisation d'un panorama de presse mensuel.

Cette grande école de commerce évolue dans un milieu fortement concurrentiel qui nécessite une surveillance constante. Cette concurrence s'opère à plusieurs niveaux. L'un des premiers enjeux est d'attirer les meilleurs étudiants (Cf. Annexe I : Grandes Ecoles de Commerce : Le palmarès 2003. L'Etudiant, Déc. 2003.). En effet il existe un nombre croissant d'établissements supérieurs qui proposent des formations de haut niveau et dont les débouchés sont identiques. L'étudiant a donc un large choix qui s'offre à lui, d'autant plus si son niveau scolaire lui permet de prétendre à l'entrée dans plusieurs de ces établissements. L'Edhec doit donc se montrer attractive pour se voir préférée.

Dès lors elle cherche à communiquer sur la qualité de sa formation, de son équipe pédagogique, sur la densité de son tissu associatif etc. Surtout l'Ecole doit jouer à plein son rôle d'interface entre l'étudiant et l'entreprise. Pour ce faire elle multiplie les partenariats avec les entreprises, des accords qui portent sur des objets aussi multiples que le placement de ces étudiants en stage, une offre de formation continue ou encore un sponsoring. Tout cela est facilité par et s'appuie sur l'image que véhicule l'Ecole.

C'est pourquoi ce rapport cherche à montrer : comment la veille s'inscrit dans une stratégie entrepreneuriale tournée vers la reconnaissance de l'Ecole et de sa formation.

Pour ce faire il mettra tout d'abord en évidence le fonctionnement de l'Ecole et les fondations sur lesquelles elle peut appuyer sa communication. Surtout l'Ecole a su développer tout au long de son existence un véritable « Réseau Edhec ». Or pour être constamment à la pointe, l'Ecole doit faire attention à ce que ce réseau se renouvelle et s'élargisse particulièrement de manière internationale. Dans une deuxième partie plus théorique, ce rapport s'attachera à préciser dans quel type de veille on se situe et quels en sont les enjeux. Finalement le rapport fera état de deux missions particulières qui m'ont été

confiées : la première est la régularisation avec le CFC (Centre français du droit de Copie), la seconde est le projet de mise en place d'une base de données.

# PRESENTATION DE L'ECOLE

## I. EDHEC : Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

### 1. Historique

(Cf. Annexe II : Chronologie)

L'Edhec est une école de commerce qui assure la formation de futurs managers. Les étudiants l'intègrent sur concours après deux années de prépa. Créée en 1906 à Lille, elle fait tout d'abord partie intégrante de HEI, renommée dès lors HEIC (Ecole des Hautes Etudes Industrielles et Commerciales). Puis en 1921, elle se détache et s'appelle Ecole de Hautes Etudes Commerciales du Nord ou HEC Nord mais suite aux problèmes rencontrés avec HEC Paris dont le nom était protégé, elle se voit contrainte à changer de nom en 1951. L'Ecole a été créée dans le cadre d'une association Loi 1901, dans ses statuts elle a pour objet : « d'assurer des enseignements tant en formation initiale qu'en formation permanente dans le cadre de programmes et de délivrer des diplômes. Elle a également pour but de mener des actions de conseil et de recherche, en continuité avec son activité de formation, ainsi que de favoriser la diffusion de connaissances dans le domaine des sciences et techniques du management, de même que de mettre en œuvre tout moyen opérationnel permettant la réalisation de ces buts ».

Tout au long des années l'Edhec s'est efforcé de légitimer sa position de Grande Ecole notamment par sa reconnaissance par l'Etat en 1971 suivi en 1977 de la certification de son diplôme par le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur. De même elle s'est attaché à toujours innover, cela passe par l'acquisition très tôt d'un centre informatique puis la mise en place d'un site Internet. Le multimédia est par ailleurs rapidement intégré à l'enseignement avec des systèmes de visioconférences. L'Edhec acquière ainsi en 1993 le premier

logiciel d'auto-apprentissage de droit en France, IDE (Introduction au Droit de l'Entreprise).

L'école manifeste par là son envie de se démarquer des autres écoles de commerces et d'offrir un haut niveau de formation. Par ailleurs elle multiplie ses offres de formation en se lançant dans la formation continue et en créant en 1988 l'ESPEME (Ecole Supérieure de Management de l'Entreprise) pour fournir des cadres tout d'abord aux PME-PMI puis à toutes les entreprises.

Actuellement l'école fait partie de la Conférence des Grandes Ecoles et maintient son rang parmi les six meilleures écoles de commerce de France derrière des écoles comme HEC ou l'Essec (Classements 2003). Pour ce faire elle doit constamment diversifier son offre tant au niveau de l'enseignement que de ces partenariats avec des entreprises et d'autres écoles aussi bien nationales qu'internationales. En 2001 elle cherche à modifier son image et optimise sa communication avec l'adoption d'un nouveau logo et d'une nouvelle charte graphique.

## **2. Une situation internationale**

Depuis les tous débuts, l'école n'a cessé de se développer tant au niveau national qu'au niveau international dans le souci constant d'asseoir sa réputation de Grande Ecole.

Au niveau national, l'Edhec a aujourd'hui deux campus, le premier historique à Lille et le second à Nice. Ces choix ne sont pas anodins et ont pour objectif de renforcer la présence internationale de l'Edhec. Le campus de Lille ouvre une porte vers l'Europe du Nord quand celui de Nice ouvre les portes de l'Europe du Sud. Cette situation a par ailleurs su jouer un rôle déterminant pour l'accueil d'étudiants étrangers qui ont vu là le moyen de poursuivre leurs études tout en découvrant l'Europe. De ces deux pôles, celui de Lille reste le plus important avec 2 212 étudiants quand Nice en reçoit 1 395. Parmi ces étudiants l'Ecole s'attache à accueillir le plus d'étrangers possibles ainsi l'Ecole a reçu en

2003 794 étudiants étrangers pour des séjours de quelques semaines à plusieurs mois. L'ESPEME est également présente sur les deux campus.

Néanmoins le campus de Nice a dû mal à trouver sa place. Le niveau de vie de la Côte d'Azur notamment a fait reculer les étudiants qui, de plus, trouvaient difficilement à se loger. Cette situation n'a pas été sans problème. Ce sont les étudiants qui choisissent leur affectation avec bien sûr le privilège du premier choix aux mieux classés. Or Lille étant préféré, les derniers étudiants classés ont dû aller d'office à Nice, cette obligation a été le prétexte d'une campagne anti-Edhec de la part d'une école concurrente Audencia. Aujourd'hui l'école a répondu en construisant une résidence étudiante à proximité de l'école.

Enfin l'Ecole a ouvert des bureaux à Paris pour faciliter ses contacts avec les entreprises et maintenir sa présence aux côtés des grandes écoles parisiennes.

Au niveau international l'Edhec s'est doté en 1999 de bureaux à Londres. Ceci pour marquer sa volonté d'ouverture sur le monde et d'accroître sa reconnaissance par les entreprises et les étudiants anglais en particulier et étrangers de manière générale. De plus elle multiplie les partenariats avec d'autres universités. Le premier échange international d'étudiants s'est fait en 1983 avec la London School of Economics and Political Science. En 2004 l'école compte douze partenariats avec des écoles situées dans différentes parties du monde : Allemagne, Canada, Finlande, Thaïlande etc.

Pour parfaire cette reconnaissance internationale l'école développe des pôles d'excellence en recherche comme le pôle Evaluation et Pilotage des performances ou encore le pôle Risk and Assets Management dont les travaux trouvent écho dans des journaux internationaux tels que le Financial Times. Enfin elle s'est lancée dans la course à la labellisation, des labels internationaux qui garantissent sa formation.

### 3. La Conférence des Grandes Ecoles

Dans le souci de légitimer son rôle de grande école, l'Edhec a très tôt fait partie de la Conférence des Grandes Ecoles. Cette association cherche, selon ce qui est défini dans ses statuts, à :

- « Développer l' information interne, l' entraide et la solidarité entre ses membres ;
- Promouvoir les écoles, tant sur le plan national, que sur le plan international;
- Faire évoluer les formations, développer la recherche;
- Effectuer les démarches d'intérêt commun auprès des pouvoirs publics. »

L'adhésion à cette association est très recherchée et nécessite de satisfaire à un certain nombre d'exigences. Ces membres actifs sont pour la plupart des directeurs de Grandes écoles françaises et les concurrents directs de l'Edhec se retrouvent dans cette association.

La Conférence des Grandes Ecoles définit une grande école en fonction de plusieurs critères auxquels se doit de répondre l'Edhec. Ceux-ci sont :

- Un diplôme visé par le Ministère de l'Education Nationale
- Un nombre limité d'étudiants dû à un accès sélectif et dans le souci d'une formation individualisée
- Un diplôme équivalent à Bac+5
- Des enseignants aux parcours variés notamment des professeurs étrangers et des enseignants ayant eu une expérience professionnelle conséquente ou pratiquant encore.
- Des méthodes d'enseignement innovantes
- Bien que dans une optique généraliste le projet éducatif doit être cohérent
- Un lien véritable avec le monde de l'Entreprise



- Une ouverture internationale qui se manifeste par les langues étudiées, les stages à l'étranger, les échanges d'étudiants et de professeurs.

L'Edhec a donc souscrit à divers engagements pour voir accréditer sa formation générale mais aussi ses autres programmes dont les Mastères Spécialisés.

## II. LES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT

### 1. Le programme « Grande Ecole »

Le programme « Grande Ecole » est le programme original de l'Edhec. C'est sur ce programme prioritairement que sont concentrés tous les efforts afin qu'il évolue en fonction des besoins non seulement des étudiants mais aussi de leurs futures entreprises. C'est sur ce premier programme que se joue en partie la compétition avec les autres écoles et la réputation de la formation Edhec. C'est pourquoi il est constamment retravaillé et repensé. La dernière innovation de l'Edhec à ce propos et sur laquelle elle a beaucoup communiqué est la mise en place d'une plateforme e-learning en 2003.

Cette plateforme fait partie d'une nouvelle conception de l'enseignement fondée sur le système de learning team. Une learning team est une équipe de douze étudiants rassemblés autour d'un professeur, le learning manager. Chaque étudiant sera relié à son équipe jusqu'à l'obtention de son diplôme par l'intermédiaire de la plateforme e-learning. Ce concept permet une plus grande liberté aux étudiants qui sont ainsi poussés à entreprendre de nouvelles expériences : stages en entreprise, à l'étranger, échanges académiques.

Le programme « Grande Ecole » est divisé en deux périodes : Bachelor et Master. Le Master permet aux étudiants de se spécialiser. L'Edhec propose cinq Masters qui peuvent tous être suivis partiellement voir intégralement en anglais : Finance, Audit et Contrôle de gestion, Marketing, Ingénierie Juridique et Fiscale, Management Culturel et Humanitaire.

Cette offre de formation et l'attention qui lui est portée ont cependant un coût pour l'Ecole mais aussi pour l'étudiant. C'est un souci important pour l'Ecole qui contrairement à certaines de ses concurrentes n'est pas consulaire et ne bénéficie donc pas d'aides d'une Chambre de Commerce et d'Industrie. En 2003-2004 les frais de scolarité pour un étudiant s'élevaient à 7550 Euros, une somme qui peut s'avérer pénalisante pour des étudiants qui bien qu'ayant le niveau pour entrer à l'Edhec n'en ont pas le budget.

L'Edhec a dû prendre en conséquent un certain nombre de mesures pour faciliter le financement des étudiants. Ce sont des prêts d'honneur, des facilités pour obtenir un job étudiant soit en tant qu'assistant Edhec soit par les contacts de l'Ecole avec différentes entreprises. Enfin il a été mis en place en 2001 la fondation Edhec qui sous conditions donne des bourses aux étudiants. Il y a donc à ce niveau là un véritable enjeu pour l'école qui doit jongler avec la qualité de sa formation, son coût et les possibilités financières des étudiants et de leur famille.

## **2. La formation continue et les MBA**

En plus des étudiants 'normaux', l'Edhec accueille un public particulier composé de cadres et de dirigeants d'entreprise. L'Ecole a mis en place tout un dispositif pour la formation continue. Cette formation prend différentes formes, ce sont des séminaires, des rencontres thématiques, des actions d'accompagnement au changement, une prise en charge de plan de formation, des universités d'entreprise, des animations de conventions, des jeux d'entreprise. Cette première offre de formation concerne donc des groupes mais l'Ecole offre également des formations diplômantes pour des particuliers.

Ce sont les MBA, le CSM et les 3<sup>e</sup> cycles. Les 3<sup>e</sup> cycles correspondent aux mastères spécialisés, ces formations se font sur un an et demandent une grande disponibilité. Le CSM, Cycle Supérieur de Management, est quant à lui une formation en alternance : 45 jours sur 10 mois. Le programme cherche à développer les compétences d'encadrement et de management. Les MBA, Master of Business Administration, sont les clefs de voûte de la formation continue Edhec. Le MBA Full Time s'effectue comme son nom l'indique à temps complet pendant

une période de 10 mois. L'enseignement proposé est en anglais. L' Executive MBA se fait lui en alternance sur 2 ans : 18 week-ends et 4 séminaires d'1 semaine. Les MBA ont pour objectif de former des futurs cadres dirigeants.

L'Ecole accorde une grande importance à ces offres de formations continues car elles lui offrent une porte d'entrée sur le monde de l'Entreprise. Chaque séminaire, chaque rencontre avec un dirigeant est prétexte au développement d'un partenariat. La reconnaissance de sa formation par ces entreprises permet à l'Edhec de placer plus facilement ses étudiants pour un stage voire un premier emploi. De même ce sont les partenariats avec ces diverses entreprises qui attirent l'étudiant. Par ces formations continues, l'Edhec joue à plein son rôle de médiateur entre l'étudiant et l'entreprise et doit donc porter un soin particulier à sa communication. Cette communication passe notamment par la mise en avant de labels de qualité.

### **3. La triple Couronne**

Les écoles de commerce peuvent voir accréditer leur formation par trois labels : AACSB, Equis et AMBA. Posséder la triple couronne est important pour elles et la reconnaissance de leurs formations. Cette année l'Edhec a été devancée de justesse par l'ESC de Grenoble dans la course à l'accréditation. En effet l'école avait espéré pouvoir fonder sa communication sur l'obtention du dernier label qui lui manquait. Mais l'ESC Grenoble a annoncé être la quatrième école française à posséder la triple couronne. L'Edhec a donc changé son fusil d'épaule et à préférer annoncer être la dix-neuvième école mondiale à avoir obtenu la triple couronne plutôt que la cinquième française.

#### **1. L'Equis**

Le label Equis, European quality improvement, créé en 1997, est le premier obtenu par l'Edhec en 1999. C'est un label européen qui évalue l'école sur

plusieurs points : stratégies et ressources, qualité des enseignants, rapports avec les entreprises et l'international ect. Cette accréditation est valable cinq ans et nécessite un nouvel audit pour être renouvelé.

## **2. L'AMBA**

L'AMBA , Association des MBA, a été créé en 1967 et a été obtenu par l'Ecole en 2003. Il ne s'intéresse qu'aux MBA et s'attache à trois principes : la qualité de l'enseignement, la sélection et le placement des élèves formés.

## **3. L'AACSB**

Enfin l'Edhec a obtenu cette année le dernier label, certainement le plus recherché : l'AACSB ( Association of Masters of Business Administration). Cette accréditation cherche à valoriser la ligne de conduite suivie par l'Ecole en évaluant ses objectifs, ses moyens et méthodes et ses résultats.

La course aux labels est très importante pour les écoles, particulièrement pour les écoles françaises qui cherchent ainsi à faire reconnaître internationalement leur formation. La concurrence est particulièrement rude voire impossible face aux Business Schools anglosaxonnes, à l'origine des règles du jeu. Le budget et le temps que l'Ecole doit fournir pour parvenir à ce stade est d'ailleurs loin d'être négligeable. Le Figaro estime une fourchette de 22 000 à 26 000 euros pour financer une accréditation telle que l'AACSB.

### III. LE TISSU ASSOCIATIF

Si les labels officialisent la reconnaissance d'une Ecole par ses pairs, il est un autre moyen, moins clair mais tout aussi efficace, qui lui assure une forte publicité et est garant de son dynamisme : les Associations Etudiantes. L'Ecole compte un nombre impressionnant d'associations plus ou moins connues sur des thèmes aussi variés que le sport, le stylisme, la musique, la bourse, le conseil aux entreprises...

#### 1. La Course Croisière Edhec, le Ch'ti et les autres...

L'Ecole a très tôt cherché à s'ancrer dans son environnement en participant activement à la vie de sa ville. A ce propos deux manifestations, devenues de plus en plus importantes au fil des ans, représentent la vitrine de l'école au niveau de Lille et de Nice tandis qu'une troisième a depuis longtemps acquis une réputation internationale.

En 1974 sort la première édition du *Ch'ti*, ce petit guide recense les adresses de la région pour organiser sorties culturelles, restaurants ou activités sportives. Au départ à destination des étudiants, il est devenu une référence incontournable. Son principe est d'ailleurs repris pour la région Provence Alpes Côtes d'Azur avec *Le Pitchoun*. Les étudiants qui ont à s'occuper de la sortie du guide se voient dans l'obligation de tout faire du démarchage des sponsors à l'édition. Aujourd'hui le lancement de ces guides chaque année est l'occasion de manifestations aussi bien à Lille qu'à Nice.

*Le Père Noël est-il un rocker ?* est également une manifestation attendue. Chaque année à la période de Noël l'association du même titre organise une série de concerts. S'étalant sur plusieurs jours, les concerts sont accessibles après le don d'un jouet. Les jouets ainsi récoltés sont redistribués à des enfants défavorisés.

Ce principe de redistribution est par ailleurs à la base de nombre d'associations de l'Edhec. Contre le *Ch'ti*, les personnes doivent faire un don,

l'argent récolté est donné à une association chaque année différente. D'autres associations, quant à elles, récupèrent du matériel scolaire pour l'envoyer dans des pays en voie de développement.

Tout cela participe à l'image de marque de l'Ecole, une image résolument positive et un côté humaniste qui plaît à nombre d'étudiants de plus en plus tournés vers l'alter-mondialisation.

La Course Croisière Edhec est une autre manifestation attendue. Créée en 1963, la manifestation a acquis une réputation internationale. Un village de 15 000 m<sup>2</sup> est installé au milieu de la ville d'accueil. La mise en place et l'infrastructure de la course nécessitent énormément de travail et des budgets colossaux. L'association se rapproche alors plus d'une véritable entreprise avec des gros partenariats et une minutie qui ne relève plus de la simple bonne volonté d'une association estudiantine.

Ces associations ont pour la plupart des sites Internet volontairement très interactifs. Il suffit de taper « Edhec » sur le moteur de recherche Google pour se rendre compte de la densité du tissu associatif de l'école.

## **2. Le rapport aux entreprises**

(Cf. Annexe III : Liens avec les recruteurs : Une leçon de séduction. *Challenges*, Déc. 2003.)

Au travers de ces associations, l'Edhec et ses étudiants se tissent un véritable réseau de relations avec les entreprises. A l'origine de chaque manifestation, il y a un démarchage pour trouver des appuis financiers, des supports logistiques. La publicité est la monnaie d'échange et la réputation de l'Edhec et des manifestations précédemment décrites une garantie. Les associations font ainsi partie intégrante de la formation en ce qu'elles développent des compétences autres que celles enseignées stricto sensu. Cependant sous un jour moins ludique, il existe également un bon nombre d'associations au sein de l'Edhec qui cherche à conforter les contacts avec les entreprises et leurs dirigeants. Cette fois peu connues du grand public, ce sont des associations telles

que : *Edhec Junior Etudes, Conseils Edhec, Transaction Edhec* et surtout *L'Association des Edhec*.

Les deux premières associations entretiennent de véritables relations commerciales avec les entreprises qui leur confient de plus ou moins longues missions. La troisième offre la possibilité aux étudiants de jouer en bourse en gérant de petits portefeuilles d'action. Enfin la dernière association dite *L'Association des Edhec* est une véritable institution.

Selon ce qui est défini dans ses statuts, l'association a pour objet de :

« D'assurer un lien permanent entre les différentes communautés et générations d'Edhec, au niveau régional, national et international,

D'encourager , par l'animation du réseau des Edhec des échanges croisés et fructueux aux plans personnels et professionnels.

De contribuer au développement de l'image de l'école, à l'évolution de sa pédagogie, à sa promotion et à son financement ».

L'association joue donc un rôle important et est à la base de ce qu'on peut appeler le « Réseau Edhec ». Par ailleurs le président de l'association est un des diplômés les plus prestigieux de l'Ecole puisqu'il s'agit de Richard Simonin, devenu récemment directeur général de *Harrod's*.

Concrètement l'association met à disposition de ses membres un répertoire de plus de 10 000 offres d'emploi, avec des possibilités de conseils pour accéder à ces emplois. Elle met également à disposition des recruteurs un annuaire des diplômés. Chaque mois elle informe de l'actualité de ses membres sur son site *Planète-Edhec* et met à disposition sur ce site une lettre d'information dite la « Lettre du Réseau ». Enfin l'association organise des manifestations des réunions de clubs professionnels, des anniversaires de promotions.

Les associations ont une place importante dans la stratégie de l'Edhec pour conforter sa place de leader. Elles lui permettent d'être omniprésente et renforcent les liens entre ses étudiants, ses professeurs, ses diplômés et les entreprises. Pour l'Edhec ses associations sont une valeur sûre c'est pourquoi l'Ecole leur

accorde une grande importance et les intègre à sa formation. Elle ne les voit pas comme un supplément mais comme une nécessité.

Au travers de ce chapitre, on a donc vu rapidement le fonctionnement de l'Edhec. L'Ecole cherche à inscrire sa marque. Pour ce faire, elle doit concurrencer des business schools anglo-saxonnes et mettre en place des stratégies identiques à celles-ci. Cela passe avant tout par une formation efficace et reconnue c'est-à-dire labellisée mais aussi par la création d'un environnement Edhec. Cet environnement s'appuie sur des hommes et des valeurs telles que la compétition, la réussite, l'altruisme, constamment mises en avant par les associations. Il se crée une sorte de communitarisme. Le comité exécutif de l'Edhec veille particulièrement à la diffusion de ses valeurs et au dynamisme de l'Ecole afin d'empêcher celle-ci d'être dépassée. Cette veille passe par la mise en place d'un service dit « Revue de presse » qui s'assure entre autre que la communication passe bien avec le monde extérieur et qu'il y a un véritable relais de la culture Edhec.



## LES ENJEUX DE LA VEILLE

### I. LE SERVICE REVUE DE PRESSE

#### 1. Présentation rapide du service dans l'organigramme

(Cf. Annexe IV : Organisation Générale de l'Edhec)

Le service Revue de Presse est intégré à la Direction Relation Extérieures et Communication. Il est pris en charge par Mme Bédot-Nowack, documentaliste de formation et est sous la responsabilité directe du directeur général de l'Edhec M. Oger.

Ce service a pour mission principale de surveiller ce qui se dit dans la presse papier et dans la presse électronique sur l'Edhec et ses concurrents directs. En plus la documentaliste peut effectuer à la demande des recherches sur des points précis pour le Comité exécutif en premier et parfois des membres d'autres services. Ce travail de veille se concrétise sous la forme d'un panorama de presse mensuel et diffusé à une cinquantaine de personnes à Lille, Nice et Paris.

Le service est encore jeune auparavant la direction avait souscrit un contrat avec *L'Argus de la Presse* qui lui fournissait tous les articles ayant trait à l'Edhec et à des mots-clés prédéfinis. Mais cette externalisation a vite montré ses limites : l'information envoyée n'était pas toujours pertinente et le système de mots-clés n'offrait pas une bonne adaptabilité.

Par les informations qu'il fournit le service est un outil d'aide à la décision mais sa mission s'arrête là. Il sert en quelque sorte à prendre la température de l'environnement Edhec c'est-à-dire tout ce qui concerne de près ou de loin l'Ecole à savoir la formation, les événements, le personnel, les diplômés. Sur ce dernier sujet il existe un service pleinement consacré aux Anciens et qui assure la continuité des relations avec ceux-ci. Le service Revue de Presse a vis-à-vis

d'eux une relation plus promotionnelle, leurs réussites, leurs nominations sont relayés dans les journaux et assoient la réputation de la formation Edhec.

## 2. Les objets de surveillance

Outre une surveillance générale la documentaliste doit donc s'attacher à des points précis de manière constante ou ponctuelle. Elle se situe ainsi à un nœud important d'intersection entre le monde extérieur et l'Ecole, elle doit connaître les dernières nouveautés en même temps que les futurs projets des différents services pour pouvoir leur fournir une information en adéquation avec leurs besoins. Pour chaque grand service on peut ainsi répertorier les besoins en informations :

Unité de Programme EDHEC Grande Ecole, MSc, PhD : Ce service s'occupe de tout ce qui a trait à la formation, aux programmes d'enseignements, aux concours, aux admissions parallèles mais aussi à la Vie étudiante avec le Bureau des élèves.

Unité de Programme EDHEC Exécutive : Ce service prend en charge tout ce qui est de l'ordre de la formation continue, du MBA , du CSM, des projets et des offres de formation aux entreprises.

Unité de Programme EDHEC International : Ce service s'attache aux étudiants étrangers et à leur réception dans le cadre des échanges internationaux et des Universités d'Eté.

Unité de Programme ESPEME : Comme son nom l'indique, ce service a pour objet l'ESPEME, sa formation, les admissions, ses étudiants, ses associations.

Direction Relations Extérieures et Communication : Ce service est chargé des relations presse, de l'image de l'Ecole cela passe notamment par son site Internet, les communiqués de presse, les manifestations.

Direction Relations Entreprises et Fondation : Ce service est divisé en deux. Le premier s'attache aux relations Etudiants-Entreprises au travers des stages, des contrats de qualification mais aussi de certaines manifestations. Le second

concerne la relation Entreprises et Fondation à savoir que la Fondation Edhec est une organisation interne chargée de communiquer avec les entreprises pour obtenir des stages, des partenariats, des subventions ect.

Direction Carrières et Prospective : Elle enquête sur le marché de l'emploi, les besoins des entreprises et les choix de carrière des diplômés Edhec. Elle s'occupe également de l'association des Edhec.

Direction Financière : Ce service prend en charge la comptabilité de l'Ecole, le problème des financements notamment des frais de scolarité.

Le service Revue de Presse est donc continuellement soucieux des préoccupations de ces services. Mais il répond également à des demandes très particulières émanant de ces services ou du Comité exécutif ainsi il a été effectué sur demande des recherches telles que :

- La compétition mondiale chez les enseignants en gestion (Cf. Annexe V : MATHIEU, Mathide, SERY, Macha. Les professeurs du supérieur s'arrachent au prix d'or. *Le Monde de l'éducation, de la culture et de la formation*, Nov. 2002))
- Le top 5 des Master of Science
- Les Fondations des Grandes Ecoles

Il peut aussi être amené à effectuer des missions très particulières comme fournir des articles élogieux pour l'Edhec à destination des étudiants admissibles à l'issu du concours. (Cf. Annexe VI : « Best of Edhec » )

### **3. La revue de presse et le panorama de presse**

( Cf Annexe VII : Destinataires du panorama de presse)

Pour répondre à ces demandes, la documentaliste suit de manière quotidienne des journaux papier, électroniques, des listes de diffusion et les sites des écoles concurrentes.

Chaque jour la documentaliste dépouille six quotidiens : *La Voix du Nord*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *Les Echos*, *La Tribune* et le *Financial Times*. Les trois premiers journaux appartiennent à la presse généraliste tandis que les trois derniers sont des journaux économiques qui accordent de manière régulière des articles à l'actualité des écoles de commerce. Elle est également abonnée à plusieurs revues parmi celles-ci : *L'Etudiant*, *Le Point*, *L'Expansion*, *Le Nouvel Economiste* et *Challenges*. Ces dernières publient chaque année leur classement des écoles de commerce.

Ces classements sont particulièrement attendus et sont des sources d'information très riches. Tout changement marque l'évolution positive ou négative d'une Ecole. Ces classements fondés sur différents critères dépendants des périodiques déterminent non seulement la position de l'Ecole mais aussi ses concurrents directs.

Pour évaluer le dynamisme de ces écoles, la documentaliste opère également une surveillance de leurs sites Internet. Elle peut aussi être amenée à demander leurs brochures. Bien qu'il en existe beaucoup plus, la veille s'exerce surtout sur plus d'une dizaine d'écoles : HEC, Audencia, EM Lyon, ESCP-EAP, ESSEC, ESC Reims, ESC Rouen, INT Management, ESC Grenoble, ESC Toulouse, ESC Bordeaux, ESC Lille, Ceram, INSEAD. Parmi celles-ci les classements permettent de définir celles qui sont incontestablement les plus réputées et vers lesquelles l'Edhec doit tendre : ce sont HEC, ESSEC et ESCP-EAP. Ils désignent surtout les écoles qui concurrencent directement l'Edhec soit l'EM Lyon ou encore Audencia. Enfin ils ont permis de définir un tout nouveau concurrent non attendu à savoir Sciences Po Paris dont les nouveaux débouchés se confondent désormais avec ceux des écoles de commerce.

Le résultat de cette veille est quotidiennement distribué aux personnes intéressées. De plus la documentaliste publie chaque mois un panorama de presse qui cette fois-ci ne relève que ce qui est directement reliée à l'Edhec.

La stratégie de l'Ecole repose notamment sur un bon écho médiatique, le panorama de presse en est le relais. Le panorama est divisé en cinq parties : le groupe Edhec, le personnel et les professeurs, les étudiants, les manifestations et enfin les diplômés. Le panorama met en avant deux types de communication. La première s'appuie sur les résultats soit les classements de l'Ecole, les récompenses des professeurs et des étudiants, les nominations des Anciens dits

aussi les diplômés. La seconde met en avant le dynamisme des associations étudiantes, des enseignements, des professeurs en rappelant les évènements, les manifestations.

## II. QUELLE VEILLE ?

### 1. Veille marketing

(Cf. Annexe VIII : Communication, marketing : les établissements se vendent. *Observatoire Boivigny*)

Lorsqu'on parle de veille, de concurrence, de stratégie, on a dû mal à croire au départ que ces termes peuvent s'appliquer à une école ! Dans *Intelligence économique au service de l'Entreprise* (Cf. Annexe IX) , les auteurs P. Romagni et V.Wild définissent quatre types de veille : la veille scientifique, la veille marketing, la veille sociétale et la veille stratégique qui reprend en partie les précédentes. En reprenant les critères proposés on se rend compte que la veille telle qu'elle est pratiquée à l'Edhec participe bien de la veille marketing mais aussi d'un cinquième type de veille qu'on pourrait ajouter la veille image.

D'après les précédents auteurs, la veille marketing repose sur « l'observation des cinq forces de Michael Porter » qui sont « la concurrence (...) et le marché, les produits de substitution, les nouveaux entrants, les fournisseurs et relations fournisseur, les clients et relations client ». Malgré les apparences ce schéma se transpose particulièrement bien dans le cas de l'Edhec si l'on considère que :

La Concurrence = les autres écoles de commerce et leurs offres de formation

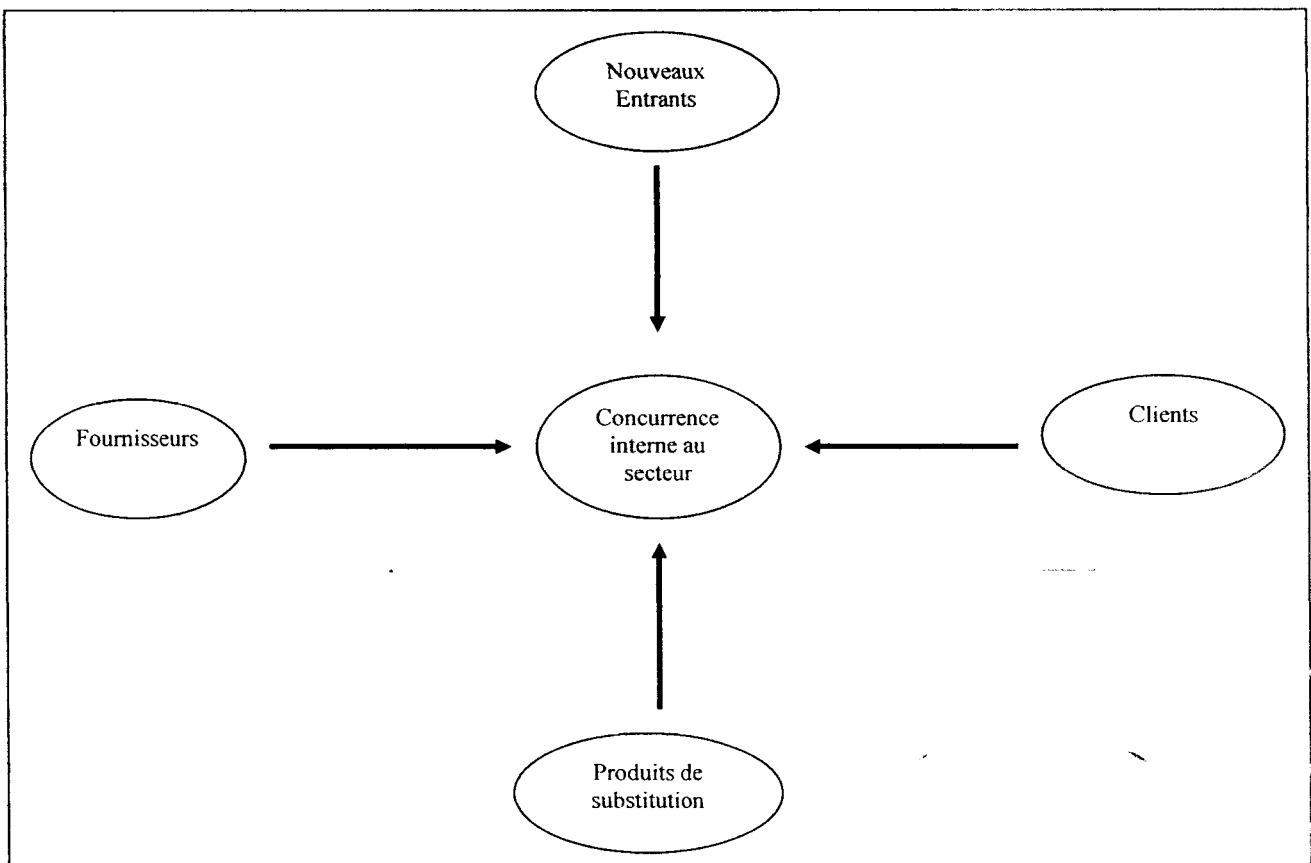
Les Produits de substitution = les écoles et universités autres dont les débouchés empiètent sur ceux de l'Ecole,

Les nouveaux entrants = les nouvelles écoles

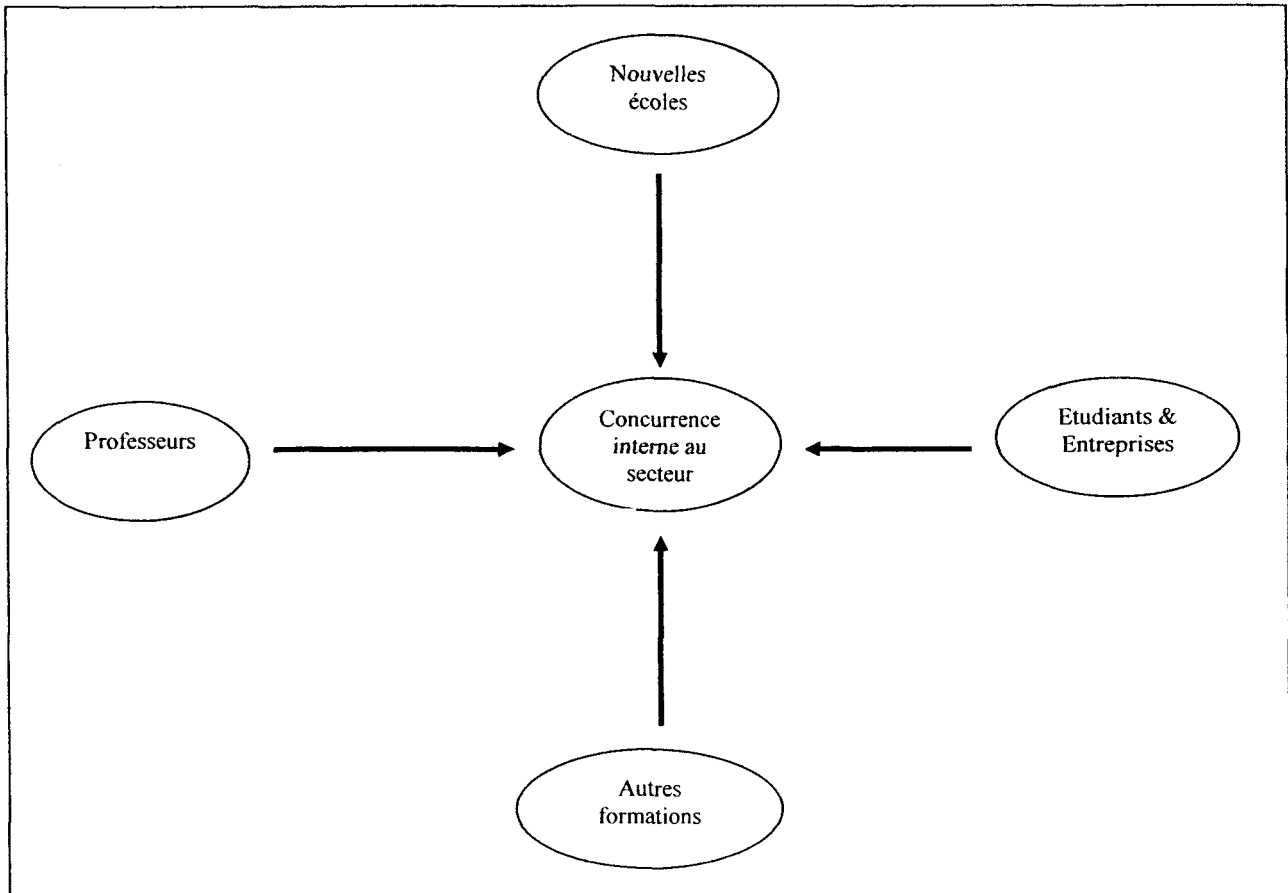
Les fournisseurs = essentiellement les professeurs en tant que détenteurs et dispensateurs de compétences et de connaissances,

Les clients = les étudiants et les entreprises à deux titres : parce qu'elles recrutent les étudiants et profitent de leurs connaissances et parce qu'elles peuvent directement faire appel à l'Ecole dans le cadre de la formation continue.

Soit « les 5 forces de Porter » :



correspondent à :



Dès lors et d'après ce schéma l'Edhec bien qu'établissement scolaire peut tout à fait être considérée comme une entreprise comme une autre à ceci près qu'à la place de biens et services, ce sont des compétences et des connaissances qu'elle fournit. En effet l'Edhec a à faire face à des contraintes identiques qu'une entreprise et doit donc veiller de la même manière sur son environnement.

A ce titre la veille doit répondre à des questions précises, valables pour toute autre entreprise, à savoir : quels sont les besoins ou les envies des clients ? Qui sont les concurrents ? Comment évolue le marché ? etc. Il y a donc une véritable démarche marketing de la part de l'Edhec qui définit d'elle-même quatre axes sur lesquels il y a compétition entre les écoles :

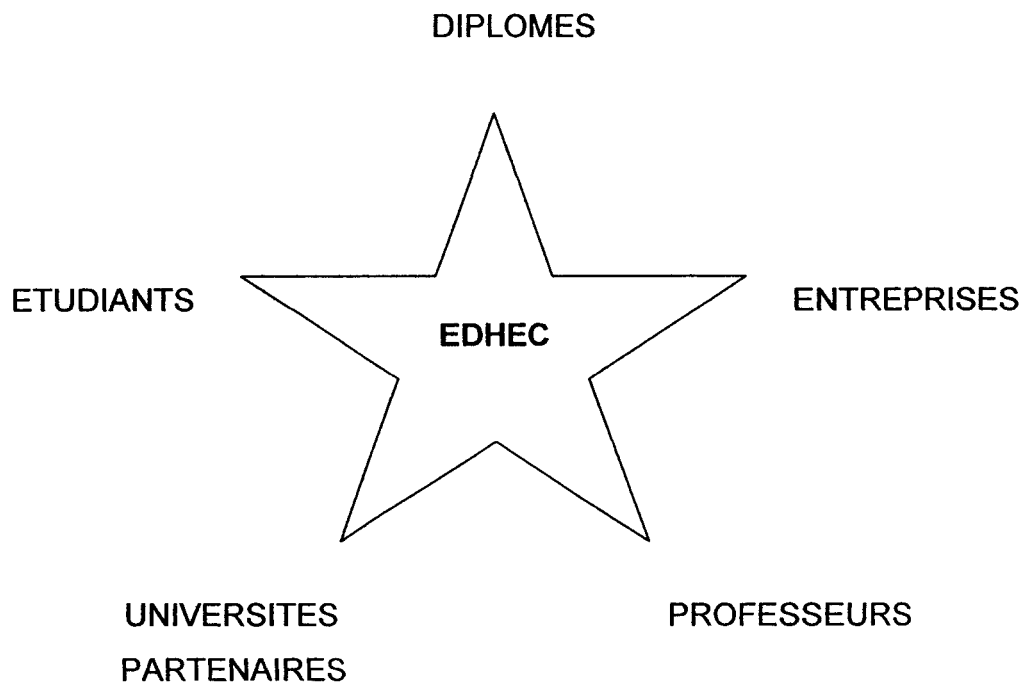
- Les étudiants : Lorsqu'un étudiant sort de prépa, il passe différents concours. Il s'agit de faire en sorte qu'il choisisse l'Edhec s'il en réussit plusieurs. L'Edhec essaie d'attirer également des étudiants venant d'autres pays pour des séjours allant de quelques semaines à plusieurs mois.
  
- Les professeurs : Les professeurs les plus actifs et les plus reconnus par leurs pairs sont particulièrement recherchés. Au prestige de leurs travaux et de leur enseignement est relié le prestige de l'Ecole à laquelle ils sont rattachés. Les écoles de commerce recherchent également beaucoup des professeurs ayant une grande connaissance de l'entreprise ou des enseignants de nationalité étrangère. Ainsi de manière anecdotique on peut lire sur le site de l'Edhec : « L'École vient notamment de recruter un professeur de l'USC Los Angeles également convoité par HEC. »
  
- Les entreprises : L'Ecole, par l'intermédiaire de sa Fondation, cherche à collaborer avec les entreprises de réputation nationale et internationale pour multiplier les échanges dans le cadre de stages, d'évènements ou encore d'exercices pédagogiques.
  
- Les Universités et écoles étrangères : L'Edhec cherche à créer des partenariats avec des Ecoles prestigieuses afin d'effectuer des échanges d'étudiants ou de professeurs lors notamment des Universités d'Eté.

Dans ce souci de compétitivité, la documentaliste effectue donc une veille marketing mais aussi une veille dite « image ».



## 2. La Veille Image

On peut schématiser la veille Image telle qu'elle est pratiquée à l'Edhec sous la forme d'une étoile à cinq branches :



Les sommets des branches représentent l'ensemble des éléments qui gravitent autour de l'Edhec à savoir les étudiants, les universités partenaires, les professeurs, les entreprises, les diplômés. Ces éléments sont constamment en relations de manière formelle ou non. Il se crée alors un jeu de miroir où l'image que renvoie l'un des éléments rejaille directement sur l'image globale que renvoie l'Edhec. La mise en valeur d'un de ces éléments se répercute sur un autre soit en le valorisant lui-même, soit en entraînant des changements. Dès lors la veille Image consiste à suivre l'ensemble de ces éléments et leurs mouvements pour s'assurer de trois points.

Premièrement rien ne doit entacher l'image que véhicule l'Edhec. Ainsi en cas d'incident avec l'un des éléments, l'Edhec doit pour s'assurer une communication rapide et efficace.

Deuxièmement, l'Edhec s'assure qu'elle est associée à tout événement positif arrivé à l'un de ces cinq éléments. En effet les professeurs peuvent avoir des clauses dans leur contrat qui les obligent à publier un minimum de travaux afin qu'ils fassent reconnaître leurs compétences et indirectement leur employeur.

Troisièmement, la veille Image permet de rappeler aux journalistes et autres personnes concernées un événement ou une manifestation dont ils n'ont pas fait le relais. Ceci s'est par ailleurs produit suite à une journée sur le thème de l'e-learning organisée à l'Edhec. Bien qu'un journaliste était invité, il n'y a pas eu d'article dans la presse. La documentaliste a alors averti l'un des responsables en communication.

De manière générale, le service tel qu'il est envisagé actuellement n'a qu'un rôle d'avertissement et n'intervient pas directement dans les décisions du comité exécutif. Pour autant on peut montrer l'importance qu'a acquis la veille et l'intelligence économique dans le milieu des établissements supérieurs avec le cas HEC-ESSEC.

### **3. HEC contre ESSEC**

(Cf. Annexe X : DAVIDENKOFF, Emmanuel. Chaud business entre HEC et l'Essec. *Libération*, 14 mai 2004, p.17.)

Le scandale a éclaté avec la sortie en mai de cette année du livre de Ali Laïdi : *Les secrets de la guerre économique*, paru aux éditions du Seuil. Le chapitre sept de ce livre, intitulé : « De la guerre des grandes écoles à la guerre des ordures : petit florilège des coups tordus », décrit comment HEC a tenté de nuire à la réputation de l'ESSEC que quelques étudiants lui avaient préféré.

Il y a déjà quelques temps que l'ESSEC talonnait HEC dans les différents classements et HEC n'aurait selon l'auteur pas apprécié cette concurrence. D'autant que HEC véhicule pour certains étudiants une image un peu surannée moins dynamique que l'ESSEC. Pour pallier cette image, HEC a fait faire un lifting à son logo et a abandonné les lauriers. Mais pour Ali Laïdi, l'école ne s'est pas arrêtée là.

Elle aurait fait appel aux services de conseillers en Intelligence économique et leur aurait donné pour mission d'« enrayer la montée en puissance de l'ESSEC et raffermir la position de numéro un d'HEC ». Dès lors une campagne de désinformation aurait été engagée et aurait pris appui sur un des points faibles de l'ESSEC : le MBA. Le problème avec le MBA ESSEC est qu'il est accordé par équivalence à tous les étudiants ayant obtenu leur diplôme d'école de commerce. Or le MBA n'a pas été créé dans cette idée et est normalement destiné à des personnes ayant déjà eu une expérience professionnelle significative. C'est un accélérateur de carrière et son coût n'est pas négligeable. Les conseillers en Intelligence économique aurait alors voulu monter cette affaire en épingle en assurant que l'ESSEC dévalorisait ainsi les MBA et tous ceux qui en avaient obtenu un. Pour ce faire ils auraient envoyé des e-mails sur des forums et des complices dans des salons étudiants en vue de discréditer l'ESSEC. Le résultat toujours selon l'auteur n'aurait pas été à la hauteur de ce qu'espérait HEC.

Aujourd'hui HEC a démenti les dires de l'auteur et compte tenter un procès tandis que l'ESSEC s'abstient de tous commentaires. Néanmoins cette histoire et ces retombées médiatiques montrent la concurrence que se livrent les Grandes Ecoles. Que ce soit vrai ou faux, l'important est que cette histoire paraît possible pour beaucoup de personnes.

Les Ecoles multiplient désormais les campagnes de communication. Les enjeux sont importants et la chargée de veille doit faire attention à ce que l'Edhec ne soit pas l'enjeu de médisances comme elle l'a été une fois par Audencia qui critiquait le partage de ses étudiants entre Lille et Nice. La revue électronique *Boivigny.com* estime ainsi les coûts de campagnes de communication :

« Les coûts sont évalués à 15 KE pour des brochures, 30 KE pour la communication par Internet, 40 KE pour organiser une manifestation à l'étranger... Seuls les établissements disposant d'un budget total supérieur à 13 ME (et 7 000 euros par élève) semblent en mesure de déployer toute la panoplie d'actions de communication et de relations publiques ».

### III. L' INFORMATION

#### 1. Les sources

( Cf. Annexe XI : Journaux dépouillés par Françoise Bédot-Nowack)

La veille prend appui sur différentes sources, les principales sont les sites Internet des écoles concurrentes et la presse. La chargée de veille reçoit également un certain nombre d'informations de manière informelle.

Ce sont des membres du personnel de l'Edhec qui l'avertissent sur un point, une information qu'ils ont entendu ou ils lui apportent un article paru dans une revue inhabituelle. Ce sont aussi des personnes étrangères à l'Edhec, parfois des documentalistes, avec qui la chargée de veille entretient des relations via l'ADBS ou qu'elle a rencontré lors de conférences et qui l'avertissent quand une information leur est tombé entre les mains. Ce réseau informel s'organise dans un système de réciprocité, d'échanges. Régulièrement ceux qui apportent une information, principalement les membres du personnel dans ce cas, souhaitent en contrepartie recevoir d'autres informations relatives ou non à ce qu'eux-mêmes viennent d'apporter. La chargée de veille a alors un rôle dynamique, c'est en faisant la démarche vers l'autre qu'elle arrive ensuite à obtenir des informations souvent très riches.

Les sites Internet des autres écoles de commerce sont également très riches d'information. Les écoles, résolument tournées vers les nouvelles technologies, font de ces sites non seulement une vitrine mais aussi un véritable lieu de rencontres pour les étudiants, les professeurs et les entreprises. Bien souvent symboles de leur communication, les écoles y attachent une grande importance tant au niveau des styles que des contenus.

Le premier point remarquable dans la plupart de ces sites est la mise en avant des labels Equis, AMBA, AACSB. Les logos de ces accréditations sont souvent ajoutés à la suite du nom de l'Ecole. Ainsi pendant un moment l'ESG Grenoble n'a pas hésité à ajouter un popup signalant l'acquisition du dernier label qui lui manquait.

Sur ces sites on trouve toutes les informations concernant le corps professoral, la formation, l'équipe administrative. Autant d'éléments importants qui nécessitent d'être surveillés. En effet un changement de direction traduit une nouvelle ligne de conduite pour l'Ecole. L'embauche de tel professeur réputé induit une orientation ou un développement de la formation vers tel ou tel type d'enseignement.

Enfin en tant que vitrine publicitaire, ces sites font parfois des effets d'annonce sur l'ouverture d'une filière ou sur un partenariat avec une entreprise. La richesse de ces sites permet de déterminer l'orientation de la communication de ces écoles et leurs projets en cours.

La presse est également une source importante d'informations. Par ailleurs dans le cas des Grandes Ecoles, l'information diffusée ne l'est pas toujours à posteriori c'est-à-dire qu'on trouve encore une fois des effets d'annonce ou même des prédictions sur le remplaçant de tel membre du comité exécutif etc. Enfin même si elle peut paraître obsolète, elle peut entraîner un certain nombre de déductions ou des réactions importantes. Sa surveillance n'est donc pas négligeable. De plus la chargée de veille a, quand elle le pouvait, demandé d'être avertie par des systèmes d'alertes électroniques sur les articles qui paraissaient. Outre la presse papier et les revues électroniques auxquelles elle est abonnée, la documentaliste accède par l'intermédiaire du centre de documentation de l'Edhec à la base de données *Europresse*.

Cette base de données d'archives de presse dépouille chaque jour de nombreux périodiques français tels que *les Echos*, *Libération*, *L'Humanité*, *Le Monde diplomatique*. Cette base de données permet de faire des recherches avec des opérateurs booléens et des recherches sur une ou l'ensemble des sources. Son usage systématique chaque matin permet de prévenir s'il y a des articles dans les journaux dépouillés habituellement pour ne pas les manquer. Il permet surtout d'avoir accès à la presse plus large et de connaître des articles qui nous intéressent directement et qui sont dans des périodiques inhabituels. Cette base de données et l'abonnement aux périodiques sont notamment complémentaires en ce qu'ils peuvent de temps à autre se suppléer en effet il est arrivé que des périodiques auxquels la documentaliste est abonnée n'arrivent pas le jour même de leur parution ou que des articles n'aient pas été dépouillés par *Europresse* en raison d'un retard ou simplement par erreur.

## 2. Le traitement

( Cf. Annexe XII : Classements 2002-2003)

Les informations ainsi recueillies sont traitées de différentes manières.

Dans un premier temps les articles photocopiés sont directement envoyés aux personnes concernées tandis qu'est conservé un double pour les archives. Si l'information recueillie concerne directement l'Edhec en faisant état d'une manifestation, d'un changement, d'un membre du personnel ou autre, un exemplaire sera mis de côté pour le panorama de presse mensuel.

Des informations telles que les nominations subissent un traitement particulier. Les nominations font état des promotions d'anciens diplômés de Grandes Ecoles ou d'universitaire au rang de directeur général, de la communication etc dans de grandes entreprises. Ces nominations donnent lieu à des rubriques dans *les Echos*, *La Tribune* et *l'Usine nouvelle*. Chaque mois, la documentaliste comptabilise dans un tableau Excel le nombre de nominés pour l'Edhec et chacune des Ecoles de commerce concurrentes de l'Edhec mais aussi pour les Universités et les Ecoles d'Ingénieur de manière générale et Sciences Po. En effet il a été remarqué que de plus en plus des diplômés de ces deux dernières formations venaient concurrencer les diplômés d'Ecole de commerce sur des postes qui leur été habituellement réservés.

En ce qui concerne les informations sur les autres Ecoles, chacune d'elle a son propre dossier et un tableau récapitulatif pour chaque Ecole rappelle ses offres de formations, ses accréditations, son rang dans les dernières enquêtes, son comité directeur.

Enfin la documentaliste présente l'ensemble des classements publiés par les périodiques sous un format identique avec à chaque fois en parallèle, le classement de l'année précédente dans la même revue. Ceci afin de mettre en évidence les évolutions.

Comme on l'a vu la direction de l'Edhec a vite compris l'intérêt de connaître son environnement. A la manière des business schools anglo-saxonnes, elle organise sa communication et prête attention à ce qui est dit sur elle mais aussi sur les écoles concurrentes. Que ce soit de manière offensive avec la veille marketing ou de manière plus passive avec la veille image, le comité exécutif cherche à maîtriser l'information qui l'entoure. Cependant si cette prise de conscience n'est pas récente, le service de veille, lui, n'a que trois ans et ne s'appuie dans son fonctionnement courant que sur une personne. Il reste donc de nombreuses choses à faire pour optimiser le travail de la documentaliste. C'est pourquoi elle m'a demandé de faire des recherches dans cette optique afin d'avoir des points d'appui pour une discussion avec sa direction.

## REGULARISATION AVEC LE CFC

### I. PANORAMAS DE PRESSE ET CODE DE LA PROPRIETE INTELECTUELLE

Quand je suis arrivée à l'Edhec, le panorama de presse se faisait sans autorisation légale c'est-à-dire qu'il n'existait aucun accord avec les auteurs ou éditeurs des articles diffusés. Aussi il m'a été demandé une étude sur la possibilité de régulariser cette situation. La chargée de veille souhaitait connaître ses obligations légales et les prix dans le cas où elle payerait cette taxe directement. Elle m'a également demandé de regarder les solutions et les facilités qu'offraient à cet égard le recours à des prestataires de panoramas de presse.

#### 1. Rappel de la loi

Le code de la propriété intellectuelle comprend le code de la propriété industrielle et le code de la propriété littéraire et artistique. C'est ce dernier code qui comprend les droits d'auteurs que doivent respecter les panoramas de presse. Parmi les droits d'auteurs on trouve des droits dits moraux et d'autres dits patrimoniaux. On ne fera pas ici la liste exhaustive des droits et surtout des devoirs qu'impliquent ces droits toutefois on s'attachera au droit moral de respect de l'œuvre et aux droits patrimoniaux de reproduction et de représentation.

Le droit au respect de l'œuvre : implique qu'on ne peut modifier ni altérer l'œuvre elle-même. Ce droit est important lorsqu'on numérise le document car cette numérisation facilite souvent les retouches faites à l'œuvre.

Le droit de reproduction : concerne la fixation d'une œuvre sur un support quel qu'il soit pour permettre sa communication par l'intermédiaire de sa multiplication. Un droit de reproduction sur support papier n'implique pas obligatoirement l'autorisation de numériser.

Le droit de représentation : la jurisprudence considère que toute mise à disposition d'un article sur Internet tend à créer un public virtuel.



Lorsque l'on reproduit un article entier, on doit payer une taxe auprès d'un organisme chargé de collecter les droits de reproduction soit au CFC pour la presse nationale, soit à France Actu Région pour certains titres de la presse régionale ou encore directement aux éditeurs. Pour l'instant cette taxe n'a pas encore été acquittée par la chargée de veille et lorsqu'on s'enquière auprès d'autres documentalistes, on se rend compte qu'elle n'est pas un cas isolée. En fait la régularisation apparaît pour beaucoup très contraignante.

## **2. Contrats avec le CFC**

( Cf. Annexe XIII : Publications prises en charge par le CFC)

Le CFC est l'institution qui cherche à répondre à ses difficultés en centralisant les droits d'auteurs, il réduit les démarches auprès des éditeurs et des auteurs. Néanmoins Il faut distinguer la reproduction sur support papier et la reproduction sur support numérique. En ce qui concerne le droit de reproduction sur support papier, le CFC récolte les redevances pour toutes les œuvres protégées puis les redistribue à qui de droit. En ce qui concerne les reproductions sur supports numériques, il faut encore déterminer à qui la redevance est due sachant que le CFC n'a des accords qu'avec certaines publications.

### **Reproduction papier :**

La redevance dépend du nombre total de pages A4 photocopiées. Soit considérant un panorama de 48 pages en moyenne reproduit pour 45 personnes, la redevance annuelle s'élève alors à :  $45 \times 48 \times 12 \times 0.0229 = 593.57 \text{ €}$

Le calcul a été effectué à raison d'un article par page même si le site ne le précisait pas.

A chaque fois le documentaliste devra fournir un relevé d'identification pour toute copie d'œuvre protégée faite soit le titre de la publication, le nom de l'éditeur, le nombre d'exemplaires réalisés et le nombre total de pages A4 reproduites.

## Documents en ligne :

Le contrat est à négocier directement avec le CFC et dépend du nombre d'articles mis en ligne ainsi que du nombre de postes informatiques reliés

Si on fait un calcul rapide à partir du site du CFC en considérant un nombre moyen d'articles des revues prises en charge par le CFC dans un panorama type et le nombre de postes reliés évalué à 45, la redevance annuelle s'élèverait à environ **1000 €**.

Le contrat implique également un relevé d'identification d'œuvres c'est-à-dire que pour chaque panorama il faudra indiquer le nombre d'articles de chaque publication mis en ligne.

En ce qui concerne les publications qui ne sont pas prises en charge par le CFC, il est possible de souscrire des contrats avec d'autres organismes :

*France Actu Régions* s'occupe également d'un nombre important de publications mais par rapport aux périodiques qui nous intéressent, il ne référence que *La Voix du Nord*.

Pour les périodiques *Capital* et *Management*, il est nécessaire de prendre directement contact avec l'éditeur Prisma Presse par e-mail : [webmaster@prisma-presse.com](mailto:webmaster@prisma-presse.com).

Pour les autres il faut prendre contact avec chacun d'eux.

Comme on le voit le CFC offre des facilités importantes pour la reproduction papier malgré la contrainte non négligeable du relevé d'identification. Mais en ce qui concerne les documents en ligne, il existe encore beaucoup de flous aussi il peut être intéressant de faire appel à des spécialistes.

## II. EXTERNALISATION

### 1. Recherche d'un prestataire de panorama de presse

Pour éviter des pertes de temps avec le panorama de presse et sa régularisation, on recherche un prestataire de panoramas de presse. Il s'agirait alors de souscrire un contrat auprès d'une société de services.

Une première liste a été fournie par la chargée de veille qui l'a établie à partir de recherches personnelles sur le moteur de recherche Google, par contact avec d'autres documentalistes et par la liste de diffusion de l'ADBS dont elle est membre. Cette première liste a été complétée par des recherches personnelles suivant la même procédure :

- *ABC presse*
- *Agence APS*
- *Argus de la presse*
- *Diva Press*
- *Histen Riller*
- *Pressed*
- *Press express*
- *Press index*
- *Up2news*
- *Vecteur plus*

Ces sociétés proposent différents services qu'il s'agit d'évaluer en fonction des besoins de la chargée de veille. Celle-ci souhaite particulièrement pouvoir intervenir sur le panorama de presse proposé, le modifier voire ajouter d'autres articles pour enfin le diffuser sur le réseau.

Afin d'effectuer un premier tri et de réduire le nombre de prestataires, deux facteurs ont été retenus. Le premier est le délai de réception des articles. Le second est l'exhaustivité des documents dépouillés par rapport à la liste préétablie par la chargée de veille.

### Délais de réception :

Il est extrêmement important de les connaître dans le cas d'un service de veille. L'information doit être mise très vite en circulation pour une réponse efficace.

- *Pressexpress* : articles livrés de bonne heure chaque matin, possibilité de réception par courrier électronique
- *Histen Riller* : \_impossibilité d'obtenir l'information sur le site (attente d'un courrier)
- *Pressed* : consiste en une simple banque de données, équivalente à Europresse
- *Up2news* : à 9h chaque matin
- *Vecteurplus* : dans la journée par mail
- *Argus de la presse* : envoi uniquement par courrier ou par fax
- *Abcpresse* : possibilité de diffusion par email de synthèses d'articles puis après commande la copie de l'article désirée par fax
- *Divapress* : service Divapress Revue réception par Internet quotidiennement
- *Aps* : articles sous format électronique ,mis à disposition à 16h ou avec un délai d'une journée
- *Pressindex* : réception dans la matinée via Internet

### Exhaustivité :

Le but étant de réduire la charge de travail pour la documentaliste qui n'aurait plus à s'occuper ni des abonnements ni des droits d'auteur et qui pourrait dès lors se concentrer sur d'autres sources d'information, il paraît important que le prestataire prenne en charge les périodiques généralistes les plus courants. A partir d'une liste des périodiques dépouillés par la documentaliste, on a donc cherché à voir quels prestataires présentaient le plus d'exhaustivité. Le tableau suivant montre quels périodiques sont pris en charge par quels prestataires.

Journaux et magazines	Argus de la presse	ABC presse	presse index	Up2news	Vecteur plus	Histen Riller	Agence APS	Diva Press	Pressed	Press express
capital	X	X	X	X	X		X			X
challenges	X		X	X	X	X	X			X
courrier cadres	X		X		X		X			
documentaliste sciences de l'information	X				X					
les échos	X	X	X	X	X	X		X	X	X
edhec innovation et management										
edhec newsletter										
enjeux	X	X	X	X	X		X		X	
espace prepa										
grandes ecoles magazine	X									
figaro	X	X		X	X	X	X	X	X	X
figaro entreprises	X						X			
figaro étudiant	X									
financial times	X						X			
journal des grandes écoles	X									
le monde	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
le monde campus										
le nouvel économiste	X		X	X			X		X	X
le point	X	X	X	X	X	X	X		X	X
l'étudiant	X					X				
l'expansion	X	X		X	X	X	X	X		X
l'express	X	X		X	X	X	X	X	X	X
management	X	X	X				X			
nice matin	X	X	X	X	X	X	X		X	X
la tribune		X		X	X	X	X	X	X	X
usine nouvelle	X	X				X	X			X
veille	X		X		X				X	
la voix du nord		X		X	X	X	X			X

Suite à ces deux critères sont conservés préférentiellement (par ordre décroissant) : Vecteurplus (15 titres), Up2news (13), Abcpresse (13), Presseexpress (12), Pressindex (11).

Ce qu'il reste à évaluer maintenant ce sont les différents services proposés qu'il s'agisse de la mise en forme du panorama lui-même, de l'assistance, de l'archivage des articles et bien sûr des tarifs.

## **2. Comparaison des services proposés**

Les prestataires de panoramas de presse se répartissent en différents groupes. Le premier groupe s'appuie essentiellement sur un support papier, les coupures de presse sont généralement faxées ou postées, ce qui dans ce cas implique un délai d'un jour dans la réception, c'est typiquement le cas d'*ABCpresse*. Le second groupe, le plus important en nombre, propose une sélection d'articles pour le panorama de presse que la chargée de veille pourra sélectionner ou rejeter selon le degré de pertinence des articles, c'est le cas de *Vecteurplus*, *Presseexpress* et *Pressindex*. Enfin le troisième groupe propose une solution intéressante qui amène à la conception de la revue de presse en temps réel, notamment avec la possibilité de dialoguer avec le documentaliste attitré au client via les e-mails, c'est le cas de *Up2News*.

### Détail des services et de la méthodologie pour chaque prestataire :

#### **ABCpresse :**

##### Services proposés :

La société prend en charge la déclaration des déclarations des droits d'auteur auprès du CFC pour la copie qui est envoyée au client mais ne s'occupe

pas des droits en ce qui concerne la diffusion et la reproduction de cette copie par le client. Il s'agit uniquement d'une copie sur support papier et donc faxée. Ce qui est disponible sur Internet est une synthèse des articles.

**Méthodologie :**

Chaque matin est envoyée par email une synthèses des articles du jour. Après consultation, le client peut commander certains articles qu'il juge pertinents. Il les recevra par fax dans la journée.

***Pressexpress :***

**Services proposés :**

La société ne prend pas en compte la diffusion au sein de l'entreprise et donc la gestion des droits de reproduction. Elle propose des articles par thèmes et par importance et met à la disposition du client quotidiennement un sommaire mettant en avant ce classement.

**Méthodologie :**

La société propose de livrer les articles le matin soit avant 8h30 soit avant 10h30. Les tarifs dépendent du volume d'articles demandés et de l'horaire de livraison.

***Pressindex :***

**Services proposés :**

La société ne prend pas en compte la diffusion au sein de l'entreprise et s'acquitte donc des droits uniquement pour la première copie. Elle propose des articles déjà mis en page sur format A4, ce qui permet donc leur utilisation immédiate. La société offre la possibilité de produire une revue de presse en interne, adaptée à chaque service par le client lui-même ou une revue de presse personnalisée.

#### Méthodologie :

La société livre le jour même les articles par email pour la presse papier. Pour la presse en ligne, le client dispose d'un code identifiant et d'un mot de passe pour accéder à sa revue de presse personnalisée sur le site de *pressindex*.

#### **Up2News :**

#### Services proposés :

En ce qui concerne la gestion du droit d'auteur, la société ne prend pas en charge le comptage certifié des coupures diffusées en Internet et la déclaration aux organismes collecteurs de droit mais propose des habilitations en fonction du nombre de personnes qui auront accès à la revue de presse. Elle livre les coupures de presse par Internet sous un format Word ou PDF. La livraison est quotidienne et se fait chaque matin à 9h00 du lundi au vendredi. La formation au logiciel et la maintenance sont incluses dans le prix. Cette formation dure une semaine.

#### Méthodologie :

Le client reçoit par email le sommaire de la revue de presse du jour, il sélectionne les titres qu'il désire lire. Une fois cette sélection faite le client peut accéder aux articles sur « l'espace collaboratif » par un identifiant et un mot de passe. Les articles sont sous format HTML, PDF ou Flash. Il peut aussi les recevoir directement sur sa messagerie. Le client convient avec *Up2News* d'une habilitation selon le nombre de personnes qui auront accès à la sélection. La réalisation de la revue de presse peut être suivi en temps réel par le client qui peut dialoguer avec son documentaliste attitré en temps réel.

#### L'archivage :

*Up2News* prend en charge l'archivage.



## **Vecteurplus :**

### Services proposés :

La société prend en charge la déclaration des reprographies pour la copie envoyée au documentaliste. Elle fournit un logiciel de gestion et un suivi permanent par une documentaliste attitrée. Le client peut éventuellement bénéficier d'une formation d'une ½ heure au logiciel par téléphone néanmoins elle est payante et coûte 100 €. Enfin il est possible de demander jusqu'à trois journaux supplémentaires par rapport à la liste des journaux déjà surveillés par *Vecteur Plus*.

### Méthodologie :

Le documentaliste fournit un dossier personnalisé constitué de différents articles, ce dossier est envoyé au client au choix par courrier postal, électronique ou par Internet. Le fichier numérique s'installe automatiquement sur sa base Inforum presse. Le client choisit d'imprimer, d'archiver ou de diffuser l'article.

### **3. Les limites de l'externalisation**

L'externalisation de la veille avait été la première solution choisie par la direction de l'Edhec qui avait fait appel à *l'Argus de la presse*. Mais cette solution avait vite montré ses limites notamment à cause du nombre limité de mots-clés. Même sous le contrôle cette fois de la chargée de veille, on peut se demander si l'appel à un prestataire extérieur peut être efficace. Certes cela la soulagerait d'une partie de son travail mais comme on l'a vu les prestataires assument rarement le problème des droits d'auteur quant à la diffusion du panorama de presse. En fait la plupart ne fait pas la différence entre revue de presse et panorama de presse et se contente généralement d'une revue quotidienne sans aller jusqu'à la mise en forme d'un panorama. Lorsqu'elles le font, il s'agit d'un

panorama à destination de la seule chargée de veille ou d'un seul poste informatique mais elles n'assument pas sa diffusion ultérieure. Le seul à proposer ce service est *Up2News*, il a d'ailleurs été pris contact avec eux afin d'approfondir leur offre. Néanmoins la proposition qu'ils ont faite est très coûteuse et cette solution a été conséquemment laissée en attente.

#### **4. Conclusions**

Au début de l'étude la chargée de veille a exprimé le souhait de pouvoir préférentiellement faire un panorama de presse électronique. Bien que cette solution ait plusieurs attraits : facilité d'archivage, de mise en forme, d'accès ; elle reste la solution la plus coûteuse et la plus difficile à mettre en place. Le plus facile serait de faire appel à un prestataire de panoramas de presse tel *Up2News* qui a l'avantage de vouloir concevoir ce panorama en créant un véritable dialogue permanent et qui cerne ainsi des besoins vraiment spécifiques. Toutefois cette solution ne règle pas entièrement le problème des redevances des droits aux organismes de collecte. En effet si *Up2News* s'occupe de l'aspect économique, il reste à la charge de la chargée de veille de se déclarer aux dits organismes et d'effectuer le comptage certifié des copies d'articles. La solution la moins coûteuse est de faire sans ses prestataires mais cela signifiera alors deux choses : une perte de temps importante et un travail lourd de comptabilité.

Le panorama de presse sur support papier présente alors des avantages certains puisqu'il n'y a dans ce cas qu'un seul organisme collecteur, le CFC, avec qui il est possible de souscrire un contrat annuel adapté. Mais même dans ce cas, la chargée de veille devra effectuer un comptage certifié des copies. Enfin il est certain que cette solution pose des problèmes quant à la diffusion, plus lente, et à la mise en forme du panorama. La chargée de veille peut alors honnêtement se demander si le temps qu'elle gagne au niveau de la mise en forme en passant du panorama de presse papier au panorama électronique est supérieur au temps passé à se mettre en règle avec les organismes collecteurs.

Enfin, on pourrait imaginer une troisième voie qui consisterait à continuer de diffuser un panorama mensuel sur support papier tandis que la chargée de veille disposerait d'une revue de presse journalière sous format électronique. Cette solution offre l'avantage d'un moindre coût et la possibilité d'un archivage électronique des documents. C'est en fait la solution privilégiée par tous les prestataires de panorama de presse. Ceux-ci se chargent de payer les droits pour le seul ordinateur de la chargée de veille, ce sera ensuite à elle de se charger des droits pour la diffusion papier.

Comme on l'a vu la régularisation du panorama de presse demande un effort important de comptabilité et de régularité. Bien que les conclusions de l'étude aient été données avant, aucune solution n'avait été encore adoptée avant la fin du stage.

# MISE EN PLACE D' UN SYSTEME D' INFORMATION

## I. ETAT DES LIEUX ET OBJECTIFS DE LA BASE DE DONNEES « REVUE DE PRESSE »

### 1. Les raisons d'être d'une telle base de données

Le service « Revue de presse » a, entre autres, pour mission de collecter dans différents périodiques papier ou électronique toutes les informations relatives à l'Edhec (ou à ses concurrents). Les articles ainsi collectés sont ensuite diffusés quotidiennement aux personnes susceptibles d'être intéressées tandis que sont conservés des exemplaires papier.

Au fil des années ces exemplaires rangés dans de volumineux classeurs prennent une place considérable en même temps ce système ne permet pas de faire des recherches efficaces.

D'autre part la circulation de l'information n'a rien de systématique. Si les principaux intéressés par les informations sont avertis dans les meilleurs délais, certains dépendent encore du bouche-à-oreille et sont parfois obligés de démarcher auprès du service. La mise en place d'une base de données en ligne et accessible à une majorité permettrait de combler ces déficits.

Enfin la mise en œuvre électronique du panorama de presse permettrait un gain de temps, une économie de papier non négligeable et une diffusion plus large.

L'Edhec prend un soin tout particulier à son image et à sa communication. La base de données se veut le relais de ce travail. Le personnel de l'Edhec pourrait ainsi connaître la position de l'entreprise sur les sujets qui l'intéresse et l'image qui ressort d'elle au travers de ces articles et dossiers. Surtout cette base apporterait un plus, outil de recherche et de travail, elle permettrait aux différents services d'être toujours au courant et donc réactifs à l'actualité de leur entreprise et de son environnement.

## 2. Fonctionnalités attendues :

Pour répondre à son objectif le Système de Gestion de Base de Données devra permettre à l'utilisateur un certain nombre de manipulations

- **Recherche** : Les utilisateurs pourront accéder soit directement aux articles soit par les sommaires des panoramas de presse. Ils pourront également faire des recherches par thèmes, par mots-clés, dates ou titres. On envisage deux niveaux de recherche : une recherche simple et une recherche avancée.
- **Sélection** : l'utilisateur pourra sélectionner un ou plusieurs articles de la base, articles qu'il pourra copier intégralement ou en partie. L'usager doit pouvoir travailler sur les données c'est-à-dire au-delà de la recherche, il pourra exporter des fichiers ou partie de fichier et les retravailler sur des logiciels bureautiques.
- Il sera par contre impossible à l'utilisateur d'ajouter ou de modifier de quelque façon que ce soit la base.

Un certain nombre de contraintes liées au SGBD sont également à prendre en compte :

- **Accessibilité** : les données doivent être facilement accessibles et ce simultanément par plusieurs utilisateurs.
- **Intégrité** : Seul l'administrateur sera habilité à faire les mises à jour et toutes modifications partielles ou complètes du contenu.

- Sauvegarde : il doit exister des mécanismes de sauvegarde (comme des copies physiques genre cédéroms) qui permettent de restaurer l'ensemble des données en cas de perte ou autre.
- Confidentialité : Il doit exister des moyens de restreindre l'accès à quelques utilisateurs ou pour quelques documents particuliers dits sensibles.
- Normalisation : il doit exister une cohérence dans la manière dont sont intégrés et mises à disposition les données.

## II. STRUCTURATION DE LA BASE DE DONNEES

### 1. Modèles conceptuel et logique des données

La base de données prend pour véritable appui le panorama de presse. Aussi il paraît important que les sommaires des panoramas de presse mensuels soient accessibles au même titre que les articles. Ces sommaires répartissent les articles selon quatre thématiques :

- Groupe : tous les articles ayant trait au groupe Edhec et donc à la Grande Ecole, à l'Espeme, aux MBA...
- Personnel Edhec : tous les articles relatifs aux publications des professeurs, aux actions du personnel, des interviews...
- Etudiants : tous les articles sur les associations étudiantes, leurs actions, les évènements...

- Manifestations : tous les articles avertissant des débats, des conférences, des journées ou soirées organisés par l'Edhec, tous les comptes-rendus...

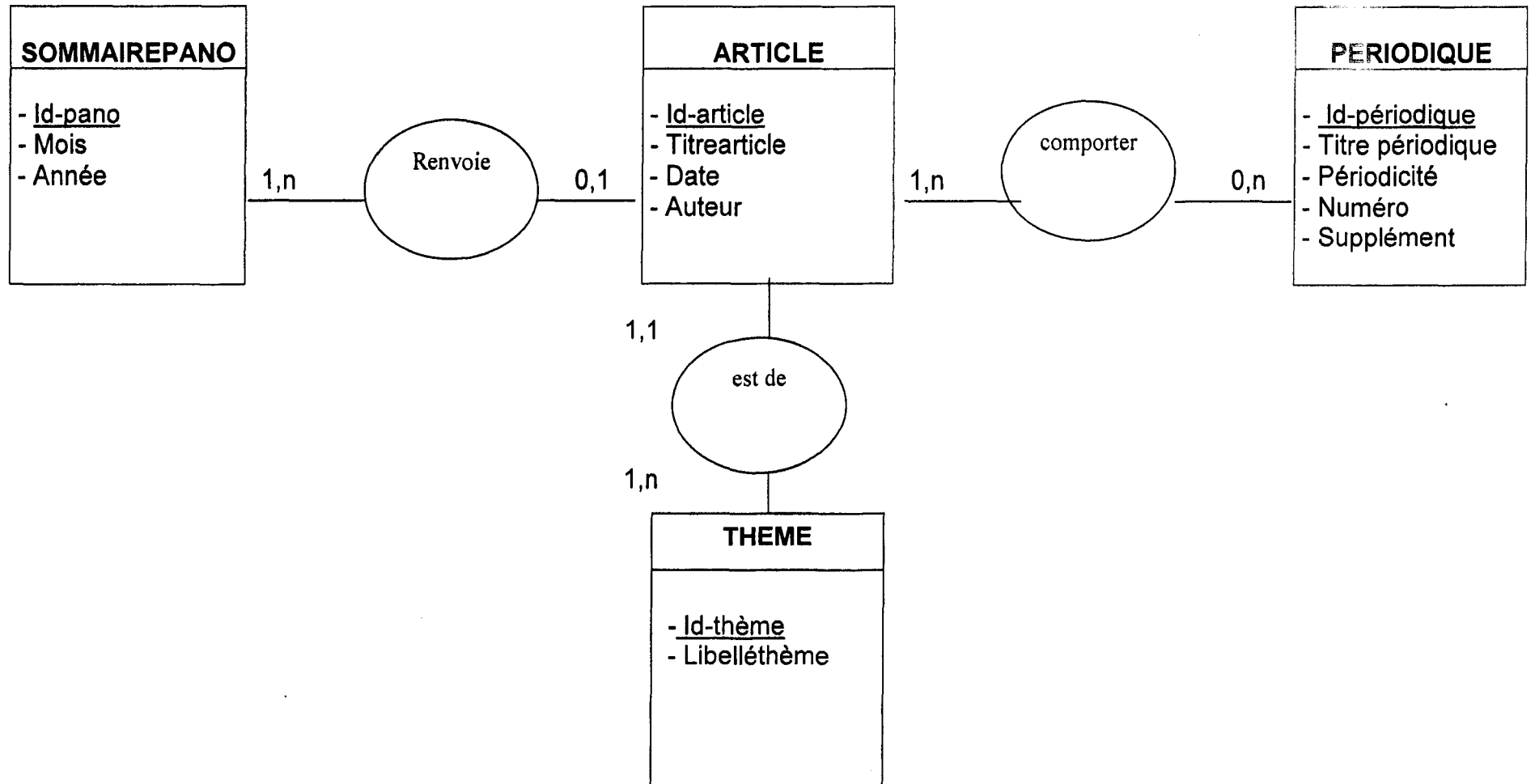
- Diplômés : les nominations, les actions des anciens étudiants du groupe Edhec...

Cette répartition apparaît comme la clef de voûte de la base de données, chaque article appartient nécessairement à l'un de ces ensembles. Lors de mon stage j'ai pu réaliser ces sommaires et les mettre en réseau, les réactions qui nous sont aussitôt parvenues nous ont confortés dans l'idée que la mise à disposition d'une telle base de données serait bienvenue (Cf. Annexe XIV : Sommaire de Mars ) .

A chaque article il sera associé un ou plusieurs mots-clés. Sans aller jusqu'à la conception d'un thésaurus, ces mots-clés chercheront à combler les manques de la recherche en texte intégral. Ainsi il pourra être relevé des problèmes de synonymie comme pour label, visa, accréditation.

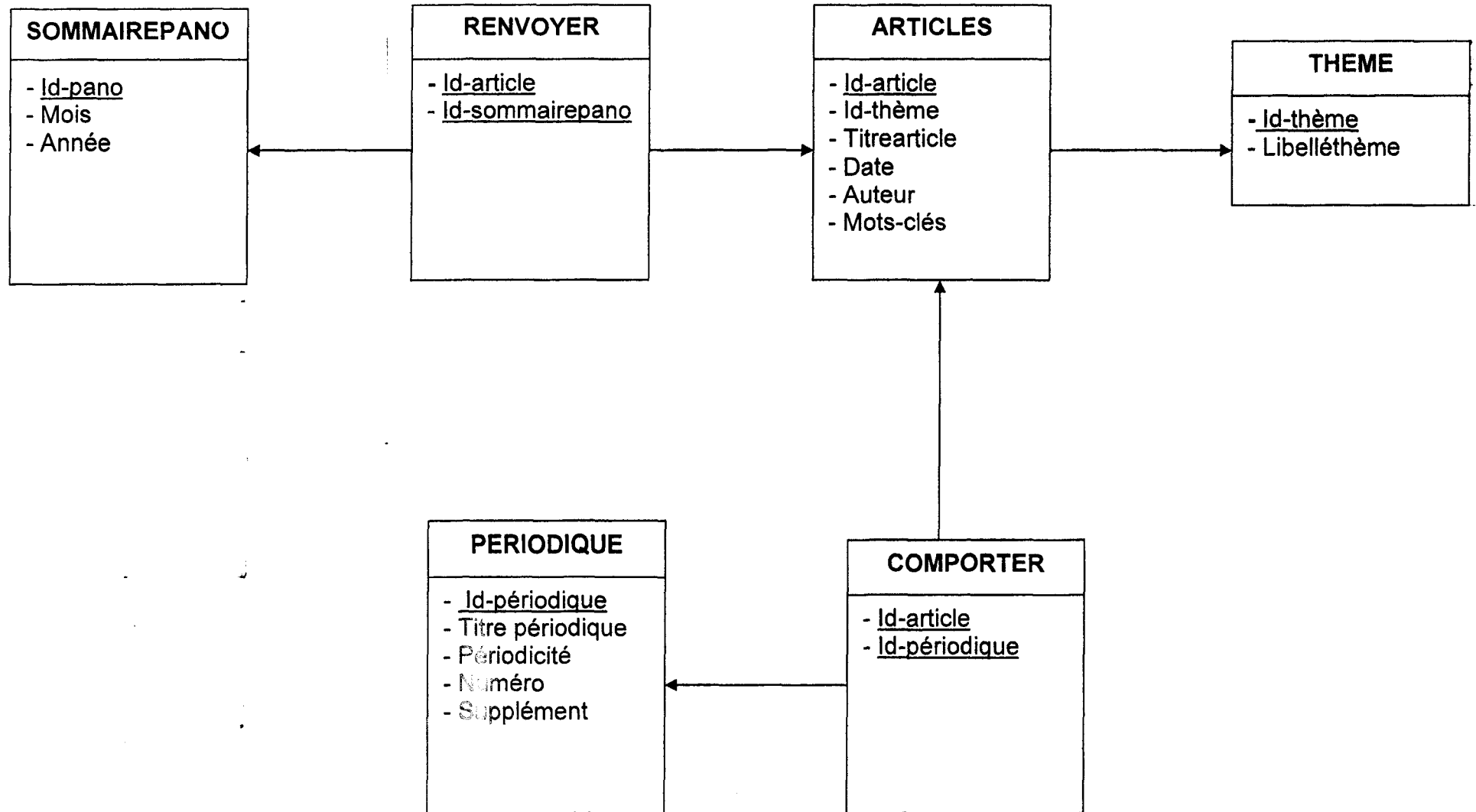
On n'imagine donc au départ une base de données très simple qui s'appuierait sur les modèles conceptuel et logique suivants :

# MODELE CONCEPTUEL DE DONNEES





# MODELE LOGIQUE DE DONNEES



## 2. Solutions envisagées

Pour la mise en place de cette base, différentes possibilités ont été étudiées.

La première découle des précédentes recherches qui avaient été effectuées pour la régularisation avec le CFC. Il s'agit de faire appel à une société extérieure qui prendrait en charge la sélection d'articles, la revue de presse et l'archivage soit encore une fois et pour les raisons précédemment décrites : Up2News.

Une autre solution consiste en l'achat d'un logiciel de gestion de base de données, nous avons alors étudié différentes solutions commerciales. Il s'avère que bien souvent nous nous trouvons face à des outils certes performants mais disproportionnés par rapport à l'usage que nous voulons en faire et d'un coût bien trop important. Néanmoins il existe quelques SGBD adaptés à nos besoins tels que :

- *MySQL* : est un produit disponible d'abord en open source mais il est également possible d'acquérir une licence commerciale (à négocier) : <http://www-fr:mysql.com>

- *FileMaker Pro 7* : ce logiciel prend en charge les documents texte mais est limité au niveau des formats notamment image, ce qui peut éventuellement poser problème à l'avenir. Ce logiciel coûte 349 €. Une version d'évaluation est par ailleurs téléchargeable sur le site <http://filemaker.fr>

- La société EVER propose une solution *EverSuite* de Gestion de documents électroniques qui semble pouvoir répondre à nos besoins : [www.ever-team.com](http://www.ever-team.com) . Toutefois ce système n'est pas vendu sous une formule par défaut. L'entreprise propose un produit sur-mesure, adapté directement aux besoins après discussion.

Par manque de temps, cette solution externe n'ayant pas été immédiatement envisagée, nous n'avons pu tester les produits. Surtout avec ce type d'outil, il faudra se poser la question de leur évolution et de leur intégration avec les outils existants. Dans ce souci et parce qu'il avait été prévu la création d'un intranet,

nous nous sommes adressés prioritairement au service informatique. A l'origine on avait tout d'abord envisagé de développer la base sur Access. Face aux limites de cette solution, nous avons fait appel au service informatique qui se proposait alors de le concevoir sur Oracle pour l'intégrer ensuite à l'Intranet. Cette solution était au moment de mon départ toujours en attente.

## CONCLUSION

Le milieu des Grandes Ecoles est réputé pour être fortement concurrentiel, seuls les bons étudiants ont une chance de les intégrer. Au travers de ce rapport on a pu voir que la concurrence s'établit également à un niveau supérieur non plus entre les étudiants mais entre les écoles elles-mêmes. Il ne s'agit pas pour elles de se développer en taille car comme on l'a vu, un des critères de la Conférence des Grandes Ecoles est de conserver une taille humaine. Il s'agit plutôt de se faire un nom. Cette quête de reconnaissance peut paraître intangible mais elle est devenue un enjeu important et au final s'appuie sur des éléments chiffrés qu'il s'agisse d'un classement, du nombre d'étudiants reçus, de leur moyenne aux concours.

L'Edhec a vite compris l'importance d'une communication efficace et ciblée aussi bien vers les admissibles, étudiants ayant été reçus aux concours, que vers les entreprises. Bien que s'appuyant sur des années d'expérience, l'Ecole n'a pas attendu une reconnaissance spontanée de sa formation mais a tout mis en œuvre pour l'obtenir. En phase avec son temps, elle s'est appliquée à elle-même les techniques de marketing qu'elle enseigne et a vendu sa formation et ses valeurs comme toute autre entreprise vend ses services. C'est pourquoi des expressions telles que veille concurrentielle, veille image ou encore intelligence économique n'apparaissent pas déplacées dans le milieu pourtant très particulier des établissements du supérieur.

Le service de veille a ainsi des objectifs clairement définis, centre d'alerte il permet aux dirigeants de l'Ecole de maîtriser un environnement particulièrement mouvant. Bien qu'historique la formation Edhec n'a cessé d'évoluer en fonction de nouvelles théories, de nouveaux concepts pédagogiques ou du développement des nouvelles technologies. Pour que cette évolution se fasse dans le bon sens, elle a su s'adapter et a compris qu'il ne fallait pas se contenter d'imiter les autres écoles mais de comprendre les besoins que ce soient des étudiants ou des entreprises. Le service « Revue de Presse » est un de ceux qui permettent à l'Edhec d'appréhender ces besoins et de promouvoir la communication de l'Ecole.

## BIBLIOGRAPHIE

LAIDI, Ali. *Les secrets de la guerre économique*. Paris : Editions du Seuil, 2004.

ROMAGNI, Patrick, WILD, Véronique. *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise : C'est pour demain, la veille*. Paris : Les presses du management, 1998.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	Page 1
<b>PRESENTATION DE L'ECOLE</b>	
I. EDHEC : Ecole Des Hautes Etudes Commerciales	Page 3
1. Historique	Page 3
2. Une situation internationale	Page 4
3. La Conférence des Grandes Ecoles	Page 6
II. Les programmes d'enseignement	Page 7
1. Le programme « Grande Ecole »	Page 7
2. La formation continue et les MBA	Page 8
3. La triple couronne	Page 9
III. Le tissu associatif	Page 11
1. La Course Croisière, le Ch'ti et les autres	Page 11
2. Le rapport aux entreprises	Page 12
<b>LES ENJEUX DE LA VEILLE</b>	
I. Le service Revue de Presse	Page 15
1. Présentation du service dans l'organigramme	Page 15
2. Les objets de surveillance	Page 16
3. La revue de presse et le panorama de presse	Page 17
II. Quelle veille ?	Page 19
1. Veille marketing	Page 19
2. Veille Image	Page 20
3. HEC contre ESSEC	Page 24
III. L'information	Page 26
1. Les sources	Page 26
2. Le traitement	Page 28

## **REGULARISATION AVEC LE CFC**

I. Panoramas de presse et code de la propriété intellectuelle	Page 30
1. Rappel de la loi	Page 30
2. Contrats avec le CFC	Page 31
II. Externalisation	Page 33
1. Recherche d'un prestataire de panorama presse	Page 33
2. Comparaison des services proposés	Page 36
3. Les limites de l'externalisation	Page 39
4. Conclusions	Page 40

## **MISE EN PLACE D' UN SYSTEME D' INFORMATION**

I. Etat des lieux et objectifs de la base de données	Page 42
1. Les raisons d'être d'une telle base de données	Page 42
2. Fonctionnalités attendues	Page 43
II. Structuration de la base de données	Page 44
1. Modèles conceptuel et logique des données	Page 44
2. Solutions envisagées	Page 48

<b>CONCLUSION</b>	Page 50
-------------------	---------

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	Page 51
----------------------	---------

# **ANNEXES**

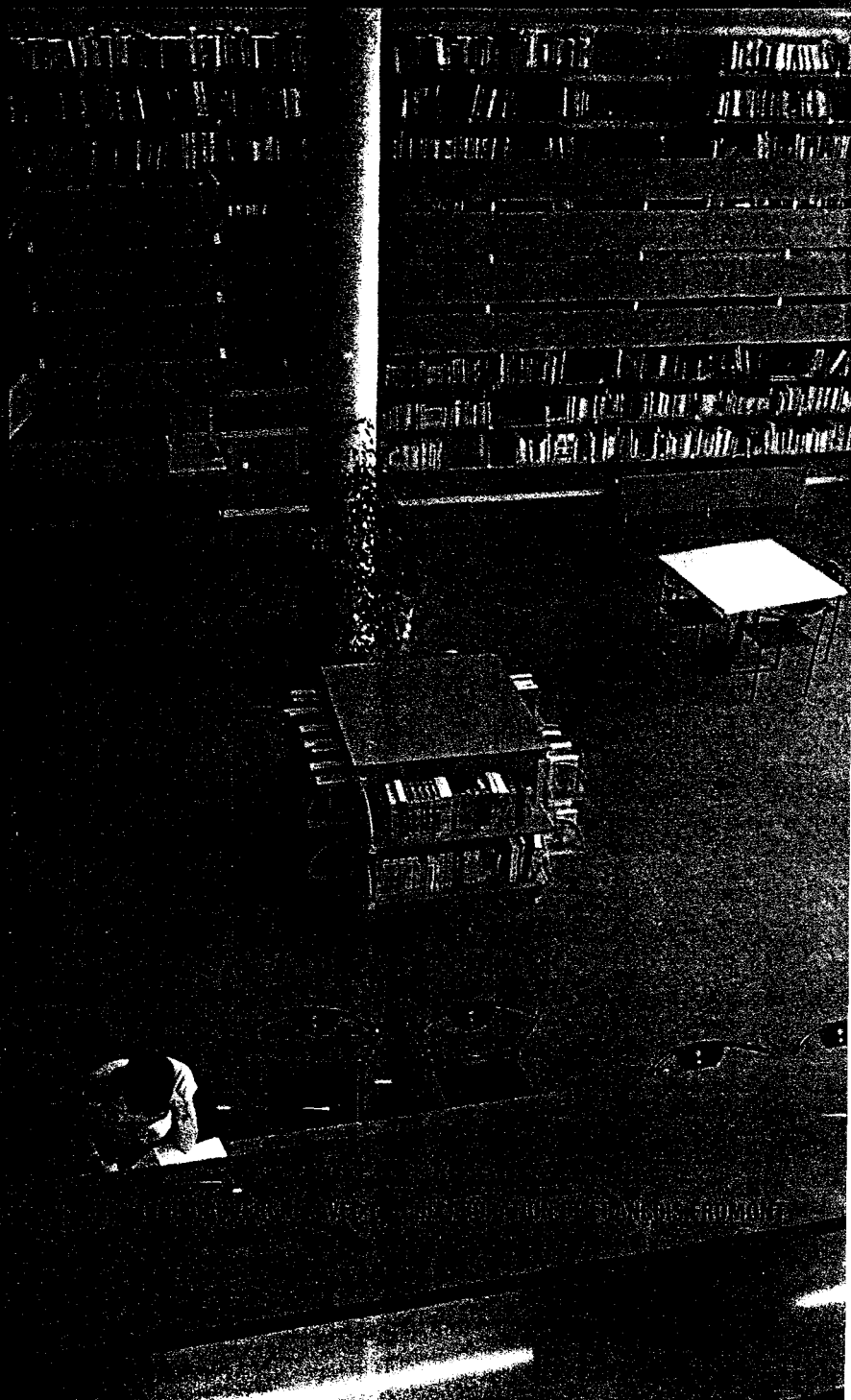


COMMENT CHOISIR ENTRE DES ETABLISSEMENTS QUI ONT  
UNE NOTORIETE EQUIVALENTE ? GRACE A NOS COMPARATIFS, LES  
CANDIDATS POURRONT TRANCHER EN CONNAISSANCE DE CAUSE.

# Grandes écoles

## LES MATCHS

- 1<sup>er</sup>** Sup de co Reims/  
Grenoble Ecole  
de management (p. 66)
- 2<sup>e</sup>** ESC Rouen/  
INT Management (p. 66)
- 3<sup>e</sup>** ICN Ecole de  
management/ESC  
Lille/ESC Toulouse/  
Bordeaux Ecole  
de management (p. 67)
- 4<sup>e</sup>** IECS Strasbourg/  
CERAM Sophia-  
Antipolis/ESC Rennes  
(p. 68)
- 5<sup>e</sup>** ECEM Tours-Poitiers/  
ESC Pau/ISC (p. 69)
- 6<sup>e</sup>** ESC Montpellier/  
ESC Dijon/ESC  
Clermont-Ferrand (p. 70)
- 7<sup>e</sup>** ESC Le Havre/  
ESC Amiens-Picardie/  
ESC La Rochelle (p. 72)
- 8<sup>e</sup>** ESC Chambéry/  
ESC Bretagne-Brest/  
ESC Troyes/ESC  
Saint-Etienne (p. 72)



# le commerce

## LE PALMARES 2003

**P**eut-on encore parler de sélection à l'entrée des grandes écoles de commerce ? Sur les 7 796 candidats qui se sont présentés en 2003 aux concours communs, 6 229 ont été acceptés dans l'école figurant en tête de leurs vœux, compte tenu de leurs résultats. Il semble donc que ce sont plutôt les élèves qui choisissent leur établissement, les concours permettant leur « répartition ».

Mais comment choisir ? Le dilemme ne se pose pas pour le quart des candidats reçus dans les plus prestigieuses écoles : qui hésite vraiment entre HEC et une « petite » ESC de province ? En revanche, les palmarès publiés dans la presse ont leurs limites pour éclairer les autres candidats, qui hésitent entre des établissements d'attractivité et de notoriété équivalentes. Peut-on vraiment situer l'ESC Dijon par rapport à l'ESC Clermont-Ferrand

en fonction d'une quelconque différence de notoriété ?

Plutôt qu'un classement, nous avons donc préféré établir des matches, mettant aux prises ces écoles entre lesquelles le cœur des élèves balance (voir encadré). Pour chacune, nous mettons en évidence ses atouts, ses points faibles, en tenant compte de la solidité et du sérieux de sa formation, de ses innovations, de ses projets...

### TOUTES LES CARTES EN MAIN

Et parce que, pour sortir du lot, beaucoup valorisent des particularités parfois éloignées du commerce et de la gestion, nous nous sommes efforcés de dissocier les projets innovants des effets d'annonce basés sur les thèmes à la mode (l'éthique, les cultures...). Bref, de quoi donner aux candidats tous les éléments de comparaison. A eux de déclarer leur vainqueur ! ■

### COMMENT ONT ETE COMPOSES LES MATCHS

Nous avons utilisé les chiffres 2003 du SIGEM, système qui centralise les affectations des préparandiers dans 37 grandes écoles de commerce.

Les grandes catégories (leaders, etc.) sont élaborées en fonction de plusieurs critères : sélectivité, taux de remplissage des places ouvertes au concours, taux de démission des admis... Les matches mettent face-à-face des ESC à l'attractivité équivalente aux yeux des candidats. Pour cela, nous nous sommes basés sur la répartition des admis communs à ces établissements.

Il existe aussi des écoles sans concurrentes directes, car uniques en leur genre, que nous vous présentons en marge de nos comparatifs. Vous trouverez, page 116, les coordonnées de chaque établissement.

# ◀ ▶ LES LEADERS DES VALEURS SURES QUI NE CHANGENT PAS

**CETTE ANNEE ENCORE, LES SIX ECOLES DE MANAGEMENT LES PLUS PRISEES CONFIRMENT LA QUALITE DE LEURS PROGRAMMES.**

**P**as de match entre les écoles de très haut niveau : plus d'un quart des candidats issus des prépas commerciales se répartissent équitablement entre les six meilleures écoles, obéissant à un ordre immuable, à savoir HEC pour les mieux classés, puis l'ESSEC, l'ESCP-EAP, l'EM Lyon, l'EDHEC et Audencia pour les suivants. Pourtant, si toutes affichent des qualités communes, comme l'excellence de leurs formations et leur reconnaissance à l'échelle internationale – elles ont le label EQUIS (*European Quality Improvement System*) –, elles n'en développent pas moins des styles différents.

## TROIS PARISIENNES...

**HEC**, en 2003, a été délaissée par une dizaine d'anticonformistes, au profit de Normale sup, de l'ESCP-EAP ou de l'ESSEC. Ces quelques désertions – qu'on attribue, à Joly-en-Josas, à des choix « sentimentaux »... – n'ébranlent guère la suprématie de HEC. Sa barre d'admissibilité reste la plus élevée, son jury d'admission, le plus sélectif, ne retenant que 54 % des admissibles. Sûre de son prestige, elle s'offre même le luxe de ne pas dresser de liste complémentaire !

HEC se distingue par son excellence académique. De loin la plus avancée dans le domaine de la recherche, elle est la seule grande école de gestion en France habilitée à délivrer un doctorat, au même titre qu'une université. Les trois quarts de ses enseignants sont docteurs et publient des articles dans les meilleures revues internationales. La réputation de HEC dépasse largement nos frontières, puisqu'elle a été classée cette année, par le *Wall Street Journal*, sixième des 50 meilleures *Business Schools* au monde.

**L'ESSEC**, implantée à Cergy-Pontoise, se distingue de son éternelle rivale par une politique plus inno-

vante. Pour recevoir leur diplôme, les étudiants de l'ESSEC doivent avoir validé dix-huit mois d'expérience en entreprise, par le biais de l'apprentissage ou d'une année césure qui vient s'insérer dans le cursus classique.

Pionnière des chaires d'entreprises (partenariats les plus aboutis entre école et entreprises), l'ESSEC en compte onze, consacrées à des domaines aussi variés que l'économie urbaine, le marketing sportif, le management des marques de luxe... L'ESSEC poursuit sur sa lancée, en s'alliant avec la prestigieuse université allemande de Mannheim, afin de développer des programmes communs dès 2004, voire de créer, à terme, la première *Business School* européenne.

**L'ESCP-EAP**, seule vraie Parisienne parmi les grandes, confirme son développement international, qui fait des envieuses parmi ses rivales les mieux placées. L'ESCP-EAP est la seule grande école de management implantée dans plusieurs pays européens, où elle se distingue à chaque fois par la qualité de sa formation. Jusqu'à présent, seuls 45 % de ses étudiants parvenaient à s'inscrire dans la filière européenne et séjournaient dans trois pays différents au cours de leurs trois années d'études. A la rentrée 2004, un campus londonien viendra s'ajouter à ceux de Paris, Madrid et Berlin et devrait permettre d'augmenter les capacités d'accueil de cette filière très convoitée.

## ... TROIS PROVINCIALES

**L'EM Lyon** a construit son identité autour de l'« esprit d'entreprendre ». Le projet de création d'entreprise en première année est l'épine dorsale de l'ensemble du programme, sur laquelle se greffent les enseignements de management.

Mais c'est son approche de l'international qui la distingue aux yeux des

candidats : les étudiants partent six mois dans le pays de leur choix, pour une mission en entreprise centrée sur la relation clients. Enfin, l'EM Lyon a été parmi les premières à supprimer dominantes et majeures, pour proposer aux élèves de construire eux-mêmes leur parcours. Une équipe est même dévolue à la gestion matérielle de la flexibilité du programme.

## L'EDHEC Business School

accorde une place essentielle à l'épanouissement de ses élèves. Elle a refondu son programme autour du développement personnel et de l'apprentissage des compétences managériales. Elle a fait de la recherche une priorité et dispose de la première équipe française spécialisée en risque et gestion d'actifs.

Après avoir connu un fléchissement de sa cote auprès des préparateurs, qui redoutaient de se voir affectés de manière aléatoire sur l'un de ses deux sites (Lille ou Nice), l'EDHEC a redressé la barre en 2003, en promettant aux mieux classés le campus de leur choix. Du coup, le site niçois, plus récent et moins prestigieux, peine à faire le plein, mais le niveau de ses élèves est à la hausse, assure-t-on à l'école.

**Audencia**, à Nantes, a connu la plus belle progression de ces dix dernières années. Son développement doit beaucoup à la personnalité de son directeur et à la qualité de son corps enseignant, de plus en plus qualifié, les trois quarts des profs étant docteurs.

L'école a mis sur pied plusieurs structures innovantes : un superbe centre de documentation, un « espace commun des entrepreneurs », et deux labos de recherche. Désormais, tous les étudiants suivent des cours de méthodologie de la recherche, et sont invités à faire le bilan de leur parcours lors d'un grand oral des compétences. ■

## HISTORIQUE

**1906**

- HEI est renommée HEIC ( Ecole des hautes études industrielles et commerciales)

**1947**

- Création de l'association des Anciens

**1951**

- HEC Nord devient l'EDHEC

**1971**

- L'EDHEC est reconnue par l'Etat

**1974**

- Création du *Chfi*, guide à l'usage des étudiants lillois
- Installation du premier terminal d'ordinateur

**1977**

- Le diplôme EDHEC obtient le Visa du Ministère chargé de l'Enseignement supérieur

**1982**

- Inauguration du centre informatique

**1988**

- Création de l'ESPEME ( Ecole Supérieure de Management de l'Entreprise) ouverte aux bacheliers

**1991**

- Un nouveau site EDHEC ouvre ses portes à Nice

### **1993**

- L'EDHEC rejoint la Banque Commune d'Epreuves gérée par la CCIP et devient l'un des cinq concepteurs avec l'ESSEC, l'ESC Lyon, l'ESCP et HEC
- Le multimédia est intégré dans la pédagogie grâce aux visio-conférences entre Lille et Nice et au premier logiciel auto-apprentissage de droit en France, IDE (Introduction au Droit de l'Entreprise)

### **1994**

- Le diplôme EDHEC est désormais accessible par la Formation Continue tant à Lille qu'à Nice
- Ouverture d'un bureau à Paris

### **1997**

- Lancement de l'opération « Générations EDHEC » pour rassembler des fonds destinés exclusivement à l'amélioration des conditions de formation et au développement international de l'Ecole. 15 millions de francs seront collectés suite à cet événement.

### **1998**

- Le programme ESPEME est officiellement reconnu par l'Etat

## Liens avec les recruteurs : Une leçon de séduction

Pour la première fois, une enquête a sondé 65 campus managers et leurs relations avec les écoles. Peu obtiennent les félicitations du jury.

S'il est un domaine mal exploré concernant les écoles de commerce, c'est bien leur image auprès des employeurs. Certaines enquêtes, des résultats de sondages « auprès de DRH et recruteurs » (un amalgame qui, déjà, est inapproprié), sont plus que bizarres (1). En général, si une enquête demande les niveaux de salaires, le questionnaire échoue au service du personnel, où les responsables confondent souvent les sigles d'écoles, n'étant pas recruteurs ni campus managers. Ces derniers, qui sillonnent les forums des écoles, sont les seuls juges de paix en la matière. Nous avons donc décidé d'enquêter par entretiens en profondeur autour d'une dizaine de questions auprès de 160 de ces responsables : 65 ont accepté de répondre, soit un taux de 40 %. Le résultat - plus de 60 pages de verbatim - est extrêmement riche. D'abord, il n'y a guère plus de 11 écoles clairement connues et souvent visitées. Nombre de recruteurs importants répondent n'avoir « pas de relations » avec des écoles se targuant pourtant d'une politique active de contacts avec des employeurs. Les écoles à l'avant-garde sur la prospection de la taxe d'apprentissage ou l'enseignement en alternance (notamment l'Essec et Reims) sont presque toujours mieux connues. On a l'impression que beaucoup d'écoles gèrent le forum et les offres d'emplois reçues, sans plus. Insuffisant. Surtout pour celles dont l'image pâtit de quelques expériences fâcheuses... qu'elles ignorent.

### Le terrain de jeu limité des campus managers

Première leçon de cette enquête exclusive, donc, les recruteurs et les campus managers font leur travail et connaissent très bien les écoles de commerce. Mais attention, seulement un certain nombre d'écoles... c'est-à-dire celles qu'ils ont ciblées. Pour les cabinets de consultants de haut niveau ou les avocats d'affaires, par exemple, le tour est rapidement réalisé : élitistes, traditionalistes, ils visent uniquement le « petit périmètre », comme ils disent : HEC, Essec et ESCP-EAP. Explication lapidaire de l'un d'entre eux : « Nous nous positionnons en « première division », donc nous recrutons en « première division ». »

En règle générale, la majorité des campus managers élargissent tout de même le cercle d'investigation aux autres établissements considérés comme le « haut du panier » : l'EM de Lyon, l'Edhec, voire l'ESC de Reims, Audencia Nantes et l'ESC de Rouen. Mais, passé ce petit cercle de sept ou huit écoles, leur vision devient nettement plus floue.

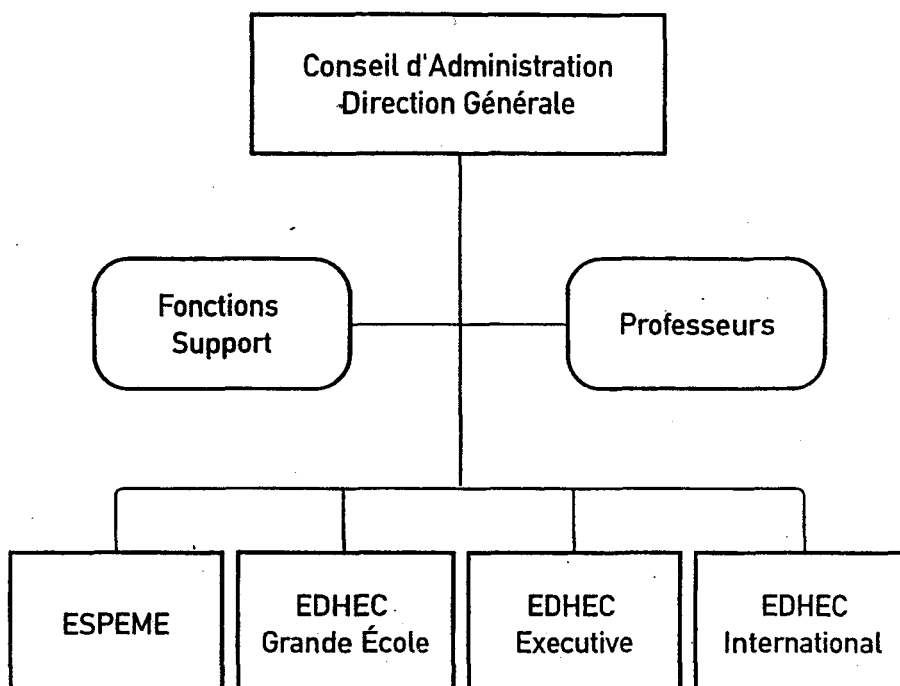
Certaines écoles parviennent néanmoins à sortir du lot grâce à leurs spécialisations : ainsi, l'ESC de Lille grâce à son secteur vente, l'INT Management grâce aux télécommunications... Ou encore l'ESSCA d'Angers, une école sans prépa qui a bonne réputation : « Les étudiants savent qu'ils ne sortent pas d'une ESC, et ils se donnent du mal pour arriver à ce qu'ils veulent », note la responsable des relations écoles d'une multinationale. Pour se faire une opinion, les recruteurs apprécient également d'être associés aux enseignements spécialisés ou de faire partie des jurys d'admission. Un avis partagé par le campus manager d'une entreprise française : « Cela nous permet de participer à la vie de l'école autrement qu'en donnant de l'argent, via la taxe professionnelle ou l'inscription aux forums. »

### La mauvaise réputation des forums d'entreprise

Sous couvert d'anonymat, beaucoup d'entreprises tempêtent contre l'organisation des forums d'entreprise, parlant plutôt de foire, voire de « salon de l'agriculture », selon la directrice du recrutement d'un grand groupe : « Dans les « parisiennes », c'est démentiel : 4 000 personnes sur deux ou trois jours. Impossible, dans ces conditions, d'avoir de bons contacts. » Un avocat d'affaires témoigne : « C'est devenu pour les écoles un moyen de gagner de l'argent. Bientôt, caser leurs étudiants sera secondaire ! » Une responsable des relations écoles enfonce le clou : « HEC est une forteresse ou tout se monnaie. » Résultat : les employeurs limitent leur participation, faute de temps et de moyens financiers ou humains. Certains forums, notamment en région, sont désertés.

Challenges déco3

Organisation Générale



**ESPEME**

- ESPEME Lille
- ESPEME Nice

**EDHEC Grande École**

- Grande École
- MSc Finance Lille
- MSc Marketing Management Nice

**EDHEC Executive**

- MBA et Executive MBA Lille
- CSM Lille, CSM Nice
- Mastère spécialisé Nice (septembre 2003)
- Formations sur mesure et Universités d'Entreprises
- Cycles "Expertises"

**EDHEC International**

- MEB Lille, MEB Nice
- Summer Courses Lille, Nice
- Programmes d'échange

**Fonctions Support**

- Relations Extérieures et Communication
- Relations Entreprises et Fondation
- Carrières et Prospective, Association des Edhec
- Comptabilité, Gestion, Finance
- Services Généraux
- Systèmes d'Informations
- Secrétariat Général

**Professeurs**

- Direction Académique
  - Recherche
  - Création Pédagogique
  - E-learning
- Départements
  - Comptabilité - Contrôle de Gestion
  - Économie - Finance
- Management & Stratégie
- Marketing - Vente
- Sciences Juridiques
- Centres de Ressources
  - Culture et Société
  - Formation et Conseils Logiciels
  - Langue Communication Internationale

« Pour moi, il était hors de question d'intégrer l'université », témoigne un professeur récemment recruté à HEC. Pourquoi? Salaires trop bas. La grande école de gestion propose, à l'embauche, entre 60 000 et 90 000 euros, pour quatre-vingt-dix heures de cours la première année. Des arguments qui vont droit au cœur des enseignants-chercheurs. Sans compter les budgets octroyés pour l'achat de bases de données, les voyages, le secrétariat, l'assistantat. Pendant ce temps, à l'université, les professeurs en sont encore à quémander des bureaux particuliers. Moins bien lotis, ils doivent, en outre, 192 heures d'enseignement, auxquelles s'ajoutent leurs activités de recherche traditionnellement considérées comme un mi-temps, l'investissement dans la vie et la gestion de la fac, etc. Les professeurs des universités doivent aujourd'hui se contenter d'un salaire net de 2 320 euros la première année qui passe à 2 890 euros la cinquième. Et une minorité finit, au fil des ans, par franchir le dernier cerce, celui du groupe D (classe exceptionnelle) pour percevoir le gros lot: 4 700 euros net par mois.

#### Primes en tout genre

« Les enseignants-chercheurs sont accablés d'une charge de travail très lourde », dénonce Maurice Hélin, secrétaire général du Snesup. En juin, le principal syndicat du supérieur a lancé deux pétitions pour revaloriser le déroulement de carrière, donc le salaire, des professeurs des universités et des maîtres de conférences (enseignants du second degré exerçant à l'université). Une corde sensible, de toute évidence: en l'espace de vingt jours, 5 000 avaient signé la première pétition dont 1 600 non-syndiqués. Le syndicat espère aujourd'hui doubler la mise en remettant ces pétitions en circulation pour faire monter la pression.

Rencontré le 4 juillet, Luc Ferry a promis des mesures catégorielles de promotion. A défaut, les enseignants-chercheurs doivent se contenter de primes: comme la prime d'enseignement supérieur (sic), d'un montant de 1 143 euros, attribuée à tous, y compris aux professeurs du second degré affectés dans l'enseignement supérieur. La prime de responsabilités pédagogiques de 3 659 euros rémunère ceux qui s'investissent, notamment, dans l'organisation de l'accueil et de l'orientation des élèves du premier cycle, la mise en place de projets liés aux nouvelles technologies ou l'enseignement à distance.

# Les professeurs du s'arrachent à prix

**Concurrence entre grandes écoles, universités et entreprises, rivalité entre pays, pénurie d'enseignants. Les professeurs du supérieur sont très courtisés. Conséquence, la flambée des salaires désavantage l'université publique. Luc Ferry a promis des mesures.**

Quant à la prime d'encadrement doctoral et de recherche, elle offre un bonus variant entre 3 201 et 4 725 euros.

Mais, même agrémentées de ces bonus qui ressemblent fort à des emplâtres sur une jambe de bois, les rémunérations à l'université restent très éloignées des tarifs qui se pratiquent dans les grandes écoles, où les rémunérations se sont envolées. A l'Edhec, le budget salaires « était de 12 millions d'euros il y a six ans. En 2001-2002, il a atteint 26,3 millions », précise le directeur, Olivier Ogier. Aujourd'hui, il paie 75 000 euros

pour cent quarante heures annuelles d'enseignement. « Il y a pénurie de profs, notamment en finance », explique Bernard Ramanantsoa, le directeur général du groupe HEC. « Et comme le marché du recrutement s'est mondialisé, nous sommes en concurrence avec les universités européennes, et surtout américaines. » Ce qui est rare est cher, surtout en gestion et en informatique: certains enseignants-chercheurs de qualité sont donc venus lui proposer leurs services pour 125 450 euros. « Les Américains ont déclenché la guerre des étoiles », déclare Bernard Ramanantsoa. En face, soit on trouve de nouvelles ressources, soit on se marginalise. Sur le modèle américain, HEC a inauguré un système de chaires professorales financées par des fonds privés. Le groupe Carrefour a ainsi accepté de verser 225 000 euros par an, pendant cinq ans, pour qu'une chaire porte son nom.

#### Sur le « marché aux esclaves »

Les enseignants-chercheurs français essaient bien sûr de tirer leur épingle du jeu. Certains spécialistes de la finance participent, chaque année en janvier, au grand « marché aux esclaves » – le « Meat Market », selon l'expression américaine – qui se déroule sur la côte Est des Etats-Unis. C'est là que les plus grandes écoles et universités viennent recruter.

Après examen des CV et entretiens, la London School of Economics (Grande-Bretagne), par exemple, peut proposer 130 000 dollars (environ la même somme en euros) aux heureux élus, invités à venir visiter le campus. Pourquoi une telle flambée des salaires? « Il faut retenir les professeurs attirés par les entreprises privées », affirme-t-on dans les grandes écoles. Blaise Allaz, doyen de la faculté et de la recherche, du département finance et économie d'HEC, affirme que « ce n'est pas toujours facile, quand les banques d'affaires proposent des salaires à sept chiffres [en francs] ».

Dans ce contexte, HEC Lausanne et l'Insead ont réussi deux beaux coups l'an

**« Les Américains ont déclenché la guerre des étoiles. En face, soit on trouve de nouvelles ressources, soit on se marginalise. »**  
**Sur le modèle américain, HEC a inauguré un système de chaires professorales financées par des fonds privés.**



# supérieur d'or

passé en recrutant deux stars françaises : Mickael Rockinger et Bernard Dumas. Le premier, 40 ans, déclare gagner 120 000 euros par an, pour 130 heures de cours. Le second, 55 ans, diplômé de l'université américaine Columbia, empoche « peut-être 132 000 euros par an ».

À côté, les universités ont du mal à spéculer dans cette Bourse aux talents. Leurs seules armes ? L'assurance données aux enseignants par les présidents d'université, de disposer d'un environnement de travail conforme à leurs attentes, d'un équipement de laboratoire performant, éventuellement d'un secrétariat et d'une assistante de recherche, voire d'un logement de fonction, comme ce fut le cas à Amiens il y a quelques années, grâce à une négociation avec les collectivités locales.

La notoriété d'une faculté, la réputation d'un département de recherche, emportent également le morceau. « Un ingénieur en informatique n'hésitera pas longtemps entre IBM et l'université. Impossible aussi de garder un Prix Nobel mais, pour le reste, les moyens humains et de recherche mis à disposition peuvent constituer un attrait décisif », assure Roger Eychenne, à la tête de l'IUT de Toulouse et président de la conférence des directeurs d'IUT.

Lors de l'argumentaire d'embauche, il s'agit alors, explique Bernard Belloc, président de l'université de Grenoble et vice-président de la CPU, de vanter les mérites de l'environnement industriel favorable à de fructueux partenariats afin que l'enseignant-chercheur puisse servir de consultant ou valoriser ses recherches à l'extérieur. Bernard Belloc rappelle que, à l'étranger, les chercheurs se voient proposer des contrats personnalisés incluant des éléments de salaire. « Ici, la procédure est très rigide, il faut attendre que des postes soient publiés au B.O. »

## Adopter le contrat pluriannuel

Cette contrainte ne l'a pas empêché de recruter des enseignants venus du prestigieux MIT aux Etats-Unis et de l'Université libre de Bruxelles (Belgique) ou de Cambridge

« Il n'est pas rare de voir les meilleurs doctorants partir pour Londres ou Rome. De plus en plus, ils auront le choix et il faudra leur proposer de quoi arbitrer ce choix. »

(Angleterre). Bernard Belloc souhaite aller plus loin, vers davantage de souplesse dans le cadre de la fonction publique. « Il n'est pas rare de voir les meilleurs doctorants partir pour Londres ou Rome. De plus en plus, ils auront le choix et il faudra leur proposer de quoi arbitrer ce choix. » Il rejoint là une proposition faite par Eric Espéret, président de l'université de Poitiers. Dans un rapport rendu public en juillet 2001, jugeant archaïque le système actuel de primes et de décharges, il recommandait la mise en place d'un contrat individuel pluriannuel afin de s'aligner sur les pays européens. La concurrence a de beaux jours devant elle. ■

Mathilde Mathieu et Macha Séry

## Quand les chercheurs... cherchent des entreprises

Depuis la loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999, dite « loi Allègre », les chercheurs ont le droit de s'impliquer dans des projets d'entreprise tout en menant leur carrière scientifique. Les formes sont diverses : collaboration à titre d'associé ou de dirigeant à la création d'une entreprise, concours scientifique et/ou apport de capital à hauteur de 15 % au maximum, enfin, participation à un conseil d'administration ou de surveillance d'une société anonyme.

Fin décembre 2001, 168 universitaires profitaient de l'une des trois modalités après avoir obtenu l'autorisation de la commission de déontologie du ministère de la recherche. Parmi eux, 57 directeurs de recherche, 30 chargés de recherche, 26 professeurs d'université et 25 maîtres de conférences. Au 30 avril 2002, 30 incubateurs d'entreprise étaient en activité et 239 sociétés avaient vu le jour, dont plus d'un tiers en Ile-de-France. Selon une

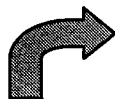
note de la direction de la technologie, « on peut considérer qu'un peu plus de 80 % de ces entreprises sont le fait de chercheurs directement issus de la recherche publique ». 42 % d'entre elles sont concentrées dans les sciences et technologies de l'informatique et de la communication, 34 % dans les sciences de la vie et de la biologie.

Le 16 septembre, le Cneser, tout en se félicitant des 914 emplois créés par ce dispositif, s'inquiétait des disparités interrégionales dans le domaine et soulignait l'absence d'information « sur les mesures prises pour assurer, dans la mesure du possible, un retour sur investissement au profit des établissements fondateurs ». Le Snesup s'oppose, pour sa part, aux petits à-côtés engrangés à titre individuel, privilégiant plutôt des bénéfices accordés à toute une équipe scientifique et son établissement, ainsi qu'une amélioration de rémunération et d'avancement de carrière dans le cadre statutaire de la fonction publique.

# Best of EDHEC

une sélection des meilleurs articles de la Presse 2003-2004

Figaro du 26 mai 2004



## GRANDES ÉCOLES Une triple reconnaissance

### L'Edhec reçoit la palme AACSB

Le groupe Edhec vient de pénétrer le cercle très fermé de la petite vingtaine d'institutions dans le monde (dont cinq françaises désormais : HEC, ESCP-EAP, ESC Toulouse, Grenoble école de management, et une seule nord-américaine : HEC Montréal) à avoir décroché ce qu'on appelle la triple couronne. À la reconnaissance Equis (pour European Quality Improvement System), délivrée par l'EFMD (pour European Foundation for Management Development) en 1999, l'AMBA (pour Association of Masters of Business Administration) en 2003, l'école lillo-nicoise vient de recevoir l'accréditation de l'AACSB (pour Association to

Advance Collegiate Schools of Business) pour ses deux campus et pour l'ensemble des programmes (Edhec, Espeme, MSc, MBA, formation continue, masters spécialisés).

La stratégie originale d'internationalisation, les filières internationales en anglais, la diversité et la qualité des projets étudiants, ainsi que l'importance et le niveau de la recherche, sont parmi les éléments mis en évidence par les auditeurs de l'AACSB. S'y ajoutent l'originalité du statut de l'école et sa gouvernance.

Pour Olivier Oger, directeur général, et l'ensemble de son équipe, il s'agit incontestablement d'un sujet de satisfaction. Dé fait, malgré le coût (entre

22 000 et 26 000 €) et le temps consacrés au processus, la course aux accréditations est devenue une priorité pour les écoles de commerce françaises.

Mais l'institution la plus reconnue du continent européen dans le domaine de l'enseignement au management, l'Insead, n'y participe pas : elle ne cherche pas à obtenir l'AMBA.

J. D.

## En chiffres

- 3 607 étudiants (56 % hommes, 44 % femmes ; 2 813 Français, 794 étrangers) ;
- 2 212 à Lille, 1 395 à Nice ; 2 288 Edhec et MSc, 1 172 Espeme, 147 MBA et masters spécialisés.
- 86 professeurs permanents, 31 visitants, 17 assistants.
- 51 associations étudiantes.
- Budget annuel 2004 : 30 millions d'euros.
- Cinq pôles d'excellence en recherche : risques et gestion d'actifs ou « unexpected events in companies », mesure de la performance, capital clients, droit, nouvelles technologies et management juridique.

## Quelques définitions

**Equis** (European quality improvement system) est une norme européenne délivrée depuis 1997 par la Fondation européenne pour le développement du management qui se veut plus internationale que l'AACSB. Elle certifie la qualité du programme d'enseignement à partir d'une dizaine de critères (gouvernance de l'école et sa stratégie, qualité du corps professoral, relation avec les entreprises...).

**AACSB** (Association to Advance Collegiate Schools of Business) est une norme américaine créée en 1916 pour les écoles américaines qui a fait évoluer ses critères pour s'adapter aux écoles étrangères depuis 1991 et surtout depuis le printemps 2003 ; elle s'attache à valider la cohérence entre les objectifs affichés par une école et le processus, les moyens dégagés pour y parvenir et les résultats obtenus.

**AMBA** (Association des MBA) est un label créé en 1967 au Royaume Uni qui vise à certifier uniquement le programme MBA et non l'institution qui l'abrite. 3 critères à la fois qualitatifs et quantitatifs sont retenus : la qualité de la formation, le recrutement des participants et leur placement dans les entreprises.

Le Nouvel Economiste  
du 13 au 19 février 2004

## Palmarès 2004

### Le classement des 80 premières grandes écoles Ecoles et universités de gestion

FORMATION	Notoriété assistée
HEC	98 %
IEP Institut d'Etudes Politiques Paris	93 %
Université Paris IX Dauphine Master Gestion	85 %
EDHEC - Ecole de hautes études commerciales (Lille et Nice)	84 %
ESSEC	83 %
AUDENCIA - Nantes Ecole de Management - Esc Nantes	83 %
EM Lyon - (Esc Lyon)	79 %

Rang	FORMATION	Notation moyenne
1	HEC	8,78
2	ESSEC	8,67
3	ESCP-EAP	8,23
4	IEP Institut d'Etudes Politiques Paris	8,23
5	EM Lyon - Ecole de Management de Lyon	7,72
6	EDHEC - Ecole de hautes études commerciales (Lille et Nice)	7,72
7	Université Paris IX Dauphine Master Gestion	7,68

PORTRAIT

# Thierry Marraud

Un financier industriel pour le groupe Bolloré



Arrivé dans le groupe Bolloré en mars 2003, Thierry Marraud aura eu une bonne année pour en faire le tour avant de se voir confier les cordons de la bourse. Une phase de découverte d'autant plus importante pour le nouveau directeur financier qu'il ne conçoit pas du tout sa fonction comme celle d'un spécialiste enfermé dans sa tour d'ivoire. Ce n'est pas un hasard si ce manager chevronné de soixante-deux ans a multiplié tout au long de sa carrière les allers-retours entre fonctions financières et responsabilités opérationnelles.

Ancien élève de l'Edhec, dont il préside la fondation créée à son initiative en 2002, Thierry Marraud a débuté en 1969 chez Saint-Gobain. Il atteint son objectif d'étudiant dix-sept ans plus tard en devenant le directeur financier du groupe de matériaux, après avoir exercé cette responsabilité dans différentes filiales. Parmi elles, Pont-à-Mousson (PAM) est celle qui l'a le plus marqué. Ses deux années passées aux commandes des finances du spécialiste nancéen des canalisations, sur fond de

lourdes restructurations, lui ont en effet permis de travailler avec Francis Mer, alors patron de PAM. Un des deux « grands capitaines d'industrie » qui ont le plus compté pour lui, avec Jean-Louis Beffa, le PDG de Saint-Gobain.

Nommé directeur financier du groupe deux mois avant la privatisation de novembre 1986, Thierry Marraud ne sera pas mécontent de retrouver les marchés et les actionnaires, après quatre années de tutelle de l'Etat. Il exercera cette fonction encore trois ans, avant de pouvoir troquer sa casquette d'homme de chiffres pour celle de manager de terrain. Envoyé en 1989 à Madrid, d'où il pilotait les vingt-cinq usines du groupe en Espagne et au Portugal, il est rappelé en 1992 à Paris par Jean-Louis Beffa, qui le place à la tête de la branche papier-bois. Une branche qu'il reçoit pour mission de restructurer et de céder, ce qui sera fait dès

fin 1995 avec la cession à l'irlandais Jefferson Smurfit.

Sans attendre que le PDG de Saint-Gobain lui trouve un autre point de chute, il rejoint Jean Peyrelevade, alors en quête d'un « financier industriel » pour un Crédit Lyonnais en tout début de convalescence. Et bientôt frappé par l'incendie de son siège parisien, le dimanche 5 mai 1996 : les deux mois de « gestion de crise » qu'il a vécus ensuite, aux côtés du président et de ses deux autres lieutenants, Michel Renault et Pascal Lamy, font partie des plus intenses de sa vie professionnelle.

Après avoir mis en place des outils de gestion, Thierry Marraud verra ses responsabilités élargies à la direction des grandes entreprises et des marchés de capitaux, puis quittera en 2000, à la suite du départ à Bruxelles de Pascal Lamy, une banque au lion fraîchement privatisée et remise sur les rails. Il prendra alors la présidence de la filiale française de Marsh, fonction qu'il conservera jusqu'à ce qu'un désaccord stratégique ne l'oppose aux dirigeants du groupe américain de courtage d'assurance. Et qu'un certain Alain Minc, connu vingt ans plus tôt chez Saint-Gobain, ne parle de lui à un certain Vincent Bolloré...

YANN VERDO

L'INDUSTRIEL

Capital – Septembre 2003

RICHARD SIMONIN

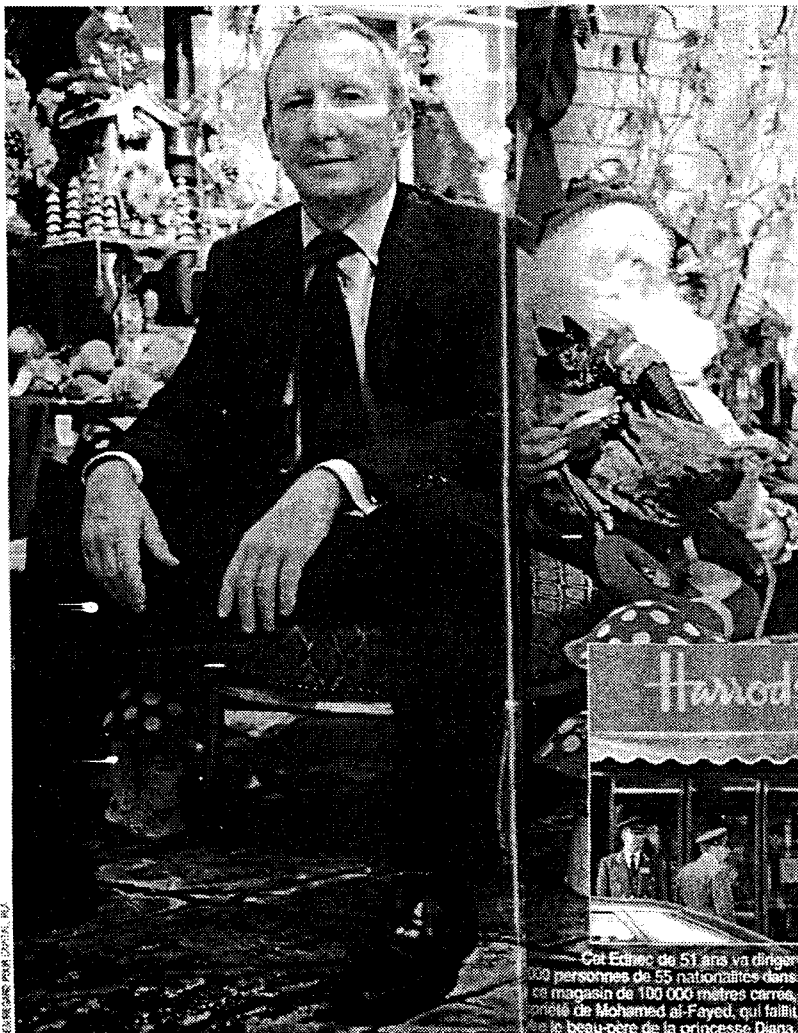
# Un Français pour relancer le magasin le plus chic de Londres

Ce pro des marques de luxe a été appelé à la tête de Harrods, temple BCBG de la distribution. Sa mission : lui redonner un coup de jeune.

**D**ébut août, à Londres, avec un thermomètre affichant 38 °C, les clients de Harrods, le grand magasin le plus célèbre de Londres, se pressaient au rayon des boules multicolores, guirlandes scintillantes et autres sabots de Noël : « Une tradition ici. A peine les soldes d'été terminés, nous installons les décorations pour les sapins de Noël. Evidemment, avec la canicule, cela semble surprenant », sourit Richard Simonin, P-DG, depuis le 14 juillet, de l'institution britannique créée en 1849.

Un job prestigieux ? Sûrement, mais à hauts risques. Ces dernières années, les patrons ont allègrement valsé (le dernier, Max Rigelman, n'a pas tenu deux mois !) à la tête de l'entreprise, qui appartient depuis 1985 au milliardaire égyptien Mohamed al-Fayed, également propriétaire du Ritz à Paris. Pour n'avoir pas perdu que le monde évaluait à la vitesse grand V, l'enseigne mythique – 668 millions d'euros de chiffre d'affaires – a vu la clientèle chic désertier ses rayons pour faire son shopping dans les boutiques branchées de Sloane Street ou chez le concurrent Selfridges, plus rapide à avoir pris le vent de la modernité. Voilà pourquoi, entre un pro des marques et un spécialiste de la distribution, le propriétaire, qui faillit être le beau-père de la princesse Diana, a choisi le premier.

Le nouveau boss, un Bour-



l'Edhec, aligne une belle carrière dans des groupes de luxe. J'ai pourtant fait mes premières armes dans la distribution, comme responsable du développement chez Pinkie, des magasins de vêtements pour adolescents, se souvient celui qui passa ensuite huit ans chez Kenzo, avant d'entrer chez le numéro 1 mondial du luxe, LVMH, comme P-DG de Givenchy Couture. Il y fit preuve de flair en embauchant comme styliste un Anglais inconnu, un certain John Galiano. Mais Bernard Arnault, patron de LVMH, s'empressa de le lui piquer pour faire profiter Dior de son talent.

« J'ai fait la tête un bout de temps », rigole Simonin. Il se vit ensuite confier par le roi du luxe la présidence de Kenzo (qui fut juste racheté et partit quatre ans plus tard pour devenir P-DG de La Redoute, mais le quarantenaire ne passa pas, et notre homme dut faire ses valises). « Richard » le chic pour toujours retomba sur ses pieds, comme un de ses ex-collaborateurs. Tellement vrai qu'à peine parti de Roubaix, le président des anciens élèves de l'Edhec (qui a obtenu son diplôme à Delphine Arnault, fille de son ex-boss) atterrisait en 2003 à Munich, chez un numéro 1 allemand du prêt-à-porter de luxe, Escada. Sans attendre, non-germanique du directeur. Un bon truc pour apprendre la langue de Goethe ! C'est là qu'un chasseur de têtes lui proposa Harrods, accepté d'autant plus vite que le torchon brûlait entre Wolfgang Ley, patron d'Escada, et lui. A Londres, Richard Simonin aura moins de temps pour naviguer sur son catamaran de 47 pieds. Mais il pourra se remettre au golf !

De notre envoyé spécial à

Cet Edhec de 53 ans va diriger 100 personnes de 55 nationalités dans ce magasin de 100 000 mètres carrés, créé par Mohamed al-Fayed, qui faillit être le beau-père de la princesse Diana.

## DESTINATAIRES PANORAMA DE PRESSE

### LISTE DESTINATAIRES UNIQUES

#### Comité exécutif (10 personnes)

Directeur Général  
Dir. ESPEME  
Dir. Grande Ecole  
Dir. Executive  
Dir. International  
Dir. Recherche  
Dir. Relations Entreprise  
Dir. Finances  
DRH  
Dir. Informatique

#### Destinataires Lille

Président Fondation Edhec  
Dir. délégué ESPEME  
Dir. Logistique  
Dir. Département Sciences Juridiques  
Respon. Anciens  
Dir. Département Marketing  
Resp. Communication ESPEME Lille  
Resp. Communication Edhec  
Attaché de presse

#### Destinataires Nice

Dir. Grande Ecole Nice  
Dir. Recherche  
Documentaliste  
Resp. E-Learning  
Resp. Sclolarité  
Resp. Stage

### LISTE DESTINATAIRES GROUPES

Service de la scolarité  
Service Communication ESPEME  
Dir. MBA  
Dir. Formation continue  
Service Informatique  
Professeurs Master of Sciences  
Edhec Risk

#### Destinataires Paris

Service Jeunes diplômés  
Service Relation Entreprise

## ANNEXE VIII

Accueil | Centre Boivigny | Autres | Services | Recherche | Les établissements du supérieur

Chercher sur le site



Retour à l'accueil



Imprimer



Envoyer par mail

Recherche avancée

Recherche avancée

Sommaire

## Communication, marketing : les établissements se vendent

Accueil

Recherche

FAQ

Plan

Rechercher

Rechercher

Archives

Feedback

Actualités

Conférences

Stratégie

Recherche

Informations

HTML

Texte



Les établissements du supérieur ne proposent pas tous le même produit de formation : sciences de l'ingénieur, droit, management, administration publique, lettres... Pourtant, ces établissements aux missions différentes se retrouvent en concurrence pour le recrutement des meilleurs étudiants. De plus, les cartes sont brouillées : les débouchés naturels de tel ou tel établissement se confondent avec ceux de tel autre.

Les grande écoles et les universités sont donc amenés à mettre en place des plans de communication pointus pour attirer leur public potentiel. Les écoles de commerce, plus particulièrement, se livrent à une concurrence acharnée pour communiquer au meilleur moment et sur le meilleur support. Elles disposent de budgets conséquents. Les écoles d'ingénieurs, les IEP et certaines universités ne sont pas en reste.

Cette course à la communication se fait avant tout sur les supports de presse écrite, à tel point que les rubriques formation deviennent des sources de financement stratégiques pour certains magazines. Internet et l'édition sont également des vecteurs privilégiés. Par contre, la présence à la radio et à la télévision ne peut se faire qu'au travers d'opérations de relations publiques (colloques, études, conférences, interventions de spécialistes), les tarifs publicitaires restant trop élevés pour les budgets des établissements.



### Cible :

les cibles sont multiples : étudiants, anciens élèves, médias, entreprises, centres de recherche privés et partenaires académiques

### Objectifs de communication :

à chaque cible correspond un objectif : attirer des candidatures supplémentaires, trouver de nouvelles sources de financement, développer des partenariats académiques et avec le privé pour la recherche. L'objectif essentiel restant avant tout le renforcement de la notoriété de l'institution.

### Marques et logos :

les marques les plus connues de l'enseignement supérieur appartiennent aux universités, taille et ancienneté oblige : Sorbonne, Dauphine, Panthéon-Assas, Nanterre, Aix-Marseille... Les grandes écoles d'Etat - ENA, Normale Sup et Polytechnique - jouissent également d'une incontestable reconnaissance sur le territoire national, sans avoir besoin de mettre en place de vastes campagnes de communication.

Quant aux écoles de commerce, elles se doivent de promouvoir leur identité visuelle. Marque et logo sont au centre de leur attention : HEC vient d'ailleurs de changer d'identité visuelle et a abandonné ses lauriers pour un logo épuré qui se veut plus dynamique. Mais le bleu foncé reste sa couleur fétiche, et l'établissement est suivi en ce sens par bon nombre d'écoles : ESC Rouen, ESG, IAE d'Aix-en-Provence, INT, IGS, ISG, ISC... A noter que l'école de Jouy-en-Josas communique désormais sous le label HEC Paris, notamment pour éviter toute confusion avec HEC Montréal.

Autre tendance actuelle : les logos multicolores. L'ESCP-EAP, championne en la matière, affiche 5 couleurs, suivie de près par Reims Management School avec 4 tons.

### Message :

le message transmis par les publicités de type institutionnel reflète le positionnement choisi par l'établissement. Différents thèmes sont avancés : mise en avant du leadership (HEC), de la dimension européenne (ESCP-EAP), de la réussite des anciens (Essec), de l'élitisme et de la diversité (Sciences Po Paris), de la dimension technologique (Grenoble Ecole de Management et Ceram de Sophia-Antipolis), du statut grande école au sein de l'université (Celsa et IAE d'Aix-en-Provence), de la pluridisciplinarité (Ecole Centrale de Paris et Sciences Po Rhône-Alpes), des débouchés (ENA), de l'ancienneté de l'école (Ecole des Hautes Etudes Politiques), du développement des compétences entrepreneuriales (EM Lyon), de la taille et des moyens de l'établissement (Université Pierre et Marie Curie).

D'une manière plus générale : l'international et l'excellence de l'enseignement sont les thèmes les plus répandus.

#### **Coût des opérations de communication :**

les coûts sont évalués à 15 KE pour des brochures, 30 KE pour la communication par internet, 40 KE pour organiser une manifestation à l'étranger... Seuls les établissements disposant d'un budget total supérieur à 13 ME (et 7 000 euros par élève) semblent en mesure de déployer toute la panoplie d'actions de communication et de relations publiques.

#### **Programmation de la campagne :**

les temps forts des campagnes de promotion directe correspondent au calendrier du recrutement étudiant en formation initiale, c'est-à-dire le second semestre (mars-avril et juin, surtout). Pour les MBA et les produits de formation continue, le recrutement se fait tout au long de l'année, les actions de communication également.

#### **Moyens mis en œuvre :**

1) Traditionnel : publicité dans la presse, présence sur les salons, sites internet, recrutement de professeurs médiatiques, co-éditions d'ouvrage (collection Vital Roux ESCP, Presses de Sciences Po) ou attribution de prix dans l'édition (Sciences Po dans le domaine des RH).

2) Tendances : publications d'études et de sondages (Sciences Po Paris à l'occasion des élections régionales, l'ESSCA avec BVA ou l'ESCP avec la Sofres sur les attentes des jeunes diplômés), publication de petites revues gratuites qui mettent en avant les résultats des recherches académiques (Innovation et Management EDHEC), cumul des accréditations (EQUIS, AACSB, AMBA), diffusion de vidéos promotionnelles sur CD-Rom (Audencia), mise en place de sites internet multilingues (ESCP-EAP, Essec)

3) Risqués : affiches dans le métro (celles-ci sont associées aux produits de grande consommation donc peu compatibles avec une image haut de gamme), publicités dans les revues gratuites (type FUSAC à Paris mais l'Essec et l'ESCP, entre autres, y ont des encarts de publicité).

4) Inédits : la vente de produits dérivés dans le commerce, objets ou vêtements portant la marque de l'école ou de l'université, reste encore inédite en France, contrairement à ce que l'on peut observer dans les pays anglo-saxons notamment. Lorsque ces produits existent, ils sont destinés à une clientèle interne à l'établissement.

#### **Actions spécifiques de développement des relations publiques :**

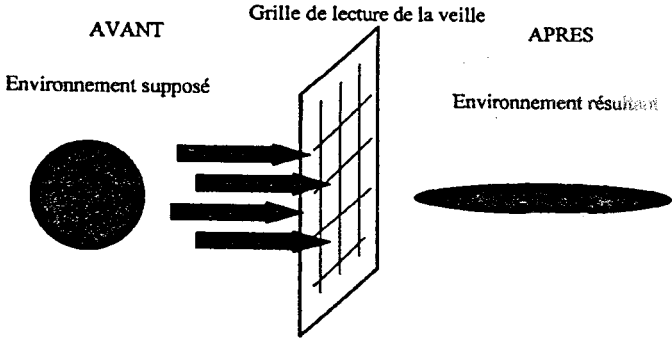
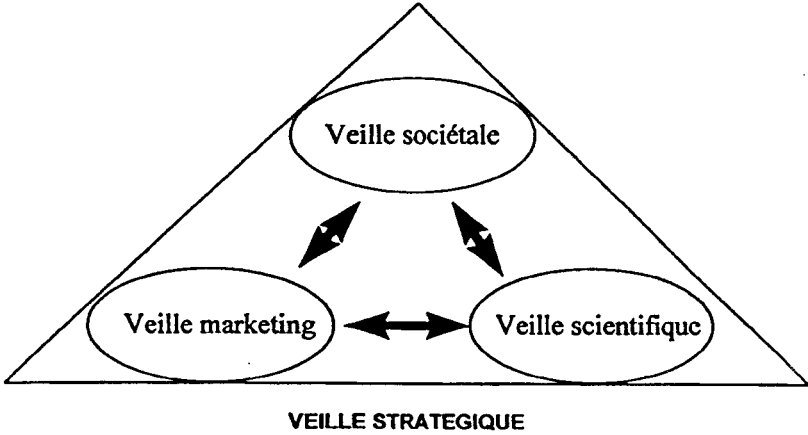
les opérations de relations publiques sont essentielles pour les établissements. Elles assurent souvent des retombées publicitaires gratuites. On trouve le plus souvent : organisation de colloques en partenariat avec des entreprises cibles, sponsoring ou organisation d'événements (type Tremplin Essec pour l'entrepreneuriat avec le Sénat).

#### **Back-Office :**

la facilité de commande devient essentielle pour transformer le prospect (étudiant potentiel) en client (inscrit). Les établissements s'assurent donc que les demandes d'informations sont bien prises en compte et que les prospects sont bien conseillés en un programme qui leur conviendrait le mieux.

La plupart des écoles envoient - sur demande téléphonique - les brochures de l'établissement au domicile du particulier, et ce, gratuitement. Les universités sont plus réticentes, car elles ne disposent pas toujours d'un budget suffisant pour les envois postaux. Dernière innovation en la matière, la mise en place d'un Call-Center dédié par l'ESCP pour répondre plus efficacement aux demandes d'informations qui lui parviennent.

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



**La veille stratégique offre une grille de lecture de l'environnement qui éclaire l'action, la décision et la prévision.**



Libération

SOCIÉTÉ, vendredi 14 mai 2004, p. 17

### Chaud business entre HEC et l'Essec

En 2000, HEC aurait organisé une rocambolesque campagne pour discréditer l'école de commerce rivale. Info ou intox ?

DAVIDENKOFF Emmanuel

C'est Max la Menace au pays des business schools. Selon le journaliste Ali Laïdi, la guerre ferait rage entre les fleurons de nos grandes écoles de commerce que sont HEC et l'Essec, avec des méthodes fort éloignées de la bienséance policée qui prévaut dans le (petit) monde des grands établissements. Le journaliste, qui consacre quelques pages de son dernier livre au sujet (!), affirme en effet qu'HEC aurait payé en 2000 un «cabinet d'intelligence économique» pour mener une opération visant à «modifier (directement et indirectement) la perception de l'Essec». Le document précise que «cette modification [devait être] obtenue par une opération de déstabilisation médiatique, imperceptible et indécélable, sur les points faibles identifiés de l'Essec». HEC nie vigoureusement.

De fait, le résultat de la manipulation menée par un certain «Yves» semble assez... indécélable. En dépit d'un dispositif décrit comme «digne des meilleurs scénarios de films d'espionnage», notre «professionnel de l'intelligence économique» a fait chou blanc. Pourtant, il aurait organisé une vaste campagne d'envoi de mails désobligeants sur des forums Internet dédiés aux questions d'enseignement supérieur, envoyé des complices hanter les allées des salons de recrutement pour discréditer l'Essec, fait poser des questions dérangeantes dans des réunions publiques... Cinquante personnages fictifs auraient même été créés pour l'occasion. Ils auraient été incarnés par une poignée de complices envoyés dans des cybercafés londoniens ou bruxellois pour adresser des e-mails sans que leur origine puisse être détectée. Le plus rocambolesque était à venir mais, «faute de temps et de budget», n'a pas été mis en oeuvre : rédaction de faux prospectus estampillés Essec, envoi de faux courriers du directeur de l'Essec, création d'une association «Essec-insatisfaits», etc.

Confettis.

Mobile de la manipulation supposée ? Assurer la suprématie d'HEC. L'école ne se serait pas remise, à l'époque, qu'une douzaine d'étudiants l'ait dédaignée au profit de l'Essec. Raté. Au terme de la campagne, ce nombre n'a pas varié.

Autre ambition : faire passer l'idée que le MBA (master of business administration) de l'Essec est mauvais. Là aussi, la récolte est maigre : le pro de l'intelligence économique affirme avoir incité un journaliste, en se faisant passer pour un parent d'élève, à écrire un article dans la Lettre de l'Étudiant, un hebdo professionnel de huit pages adressé à quelques centaines de responsables de grandes écoles et d'université. A l'arrivée, une enquête sur les MBA a bien été publiée, le 5 juin 2000, mais sans prendre position pour l'une ou l'autre école. Et quelques lignes publiées la semaine suivante ont même permis à la direction de l'Essec de défendre ses choix stratégiques en affirmant notamment qu'«il vaut mieux anticiper l'avenir que de rester arc-bouté sur les modèles du passé» comprendre ceux que privilégie HEC, qui passait ainsi pour une vieille dame poussiéreuse, ce qui n'était pas le but de l'opération. Le contrat est tenu : la déstabilisation est pour le moins «imperceptible».

Le groupe HEC a apporté un «démenti catégorique» aux affirmations du livre, et sa direction devrait bientôt porter plainte. Quant à l'Essec, elle indique que «s'ils étaient avérés, ces faits seraient évidemment graves et peu conformes tant à la déontologie du milieu universitaire qu'à la qualité et la réputation d'HEC», mais elle demande prudemment à ses enseignants et à ses étudiants «de s'interdire toute polémique sur ce sujet ou toute allusion désagréable» vis-à-vis d'HEC en attendant d'en savoir plus.

Quoi qu'il en soit, «l'affaire» est révélatrice des mutations qui frappent les business schools françaises, modestes confettis sur le marché mondial de la formation des managers de haut niveau. Hormis l'Institut européen d'administration des affaires (Insead), qui n'accueille que 10 % de Français et caracole dans le tiercé de tête des classements internationaux, seule HEC avait réussi à glisser son MBA dans le classement 1997 du Financial Times, et encore, à la... 45e place. Or ces classements sont le nerf de la guerre. L'appellation «MBA» recouvre en effet des réalités contrastées leur coût s'échelonne de 10 000 à 60 000 euros et leur durée de dix mois à deux ans, à temps plein ou à temps partiel, etc. Il existe bien des organismes d'accréditation (2), mais certaines écoles se sont fait une spécialité d'entretenir la confusion dans l'usage de ces labels. Pour se faire une place au soleil, il faut donc figurer en bonne place dans les palmarès. Faute de quoi, impossible de séduire les meilleurs étudiants, au cours notamment du World MBA Tour, foire itinérante où l'on vend du MBA avec autant de conviction que des paquets de lessive dans un hypermarché. Ni d'attirer les meilleurs enseignants même principe mais deux fois par an, aux États-Unis, lors des congrès de l'American Marketing Association et de l'American Finance Association, où candidats et écoles se jouent mutuellement la danse des sept voiles ; et là, les Français sont nettement handicapés face à la puissance de feu salariale des organismes américains.

Nouveau modèle.

Dans ce contexte hautement concurrentiel, le directeur de la communication d'HEC, Richard Perrin, n'hésite pas à



confirmer que son école mobilise son réseau d'anciens sans recourir à de quelconques cabinets d'intelligence économique pour faire valoir les vertus de ses choix stratégiques. Ils sont radicalement différents de ceux de l'Essec qui, en 1997, choisit de se positionner en tant que MBA. La décision suscite alors de forts remous : jusque-là, le MBA est destiné à des cadres supérieurs qui l'utilisent comme un «accélérateur de carrière», souvent pour orienter leur parcours vers l'international, et pas à des étudiants frais émoulus des classes préparatoires. HEC n'a jamais fait mystère de son opposition à ce nouveau modèle et de sa divergence de fond avec l'Essec. L'école s'est-elle inquiétée au point de sortir des clous en payant une entreprise pour mener une opération de déstabilisation ? Tant que HEC n'aura pas porté plainte, le soupçon planera. Seule certitude en l'état : au vu du piètre résultat de l'opération décrite, s'offrir un recours à «l'intelligence économique» n'était pas forcément le plus intelligent économiquement.

(1) Les Secrets de la guerre économique, Le Seuil, 2004.

(2) AACSB, AMBA et Equis.

**Catégorie :** Société et tendances

**Sujet(s) uniformé(s) :** Enseignement supérieur; Gestion et administration des affaires

**Taille :** Long, 769 mots

© 2004 SA Libération. Tous droits réservés.

Doc. : news-20040514-LI-0LI20040514059

## JOURNAUX ET MAGAZINES DEPOUILLES PAR FBN

<p><b>QUOTIDIENS</b></p>	<p><i>FINANCIAL TIMES*</i>  <i>LA TRIBUNE*</i>  <i>LA VOIX DU NORD</i>  <i>LE FIGARO</i>  <i>LE MONDE*</i>  <i>LES ECHOS*</i></p>
<p><b>PERIODIQUES</b></p> <p><b>LUS PAR R LABORIER A NICE</b></p>	<p><b>CAPITAL</b>  <b>CHALLENGES*</b>  <b>COURRIER CADRES</b>  <b>DOCUMENTALISTE SCIENCES DE L'INFORMATION</b>  <b>EDHEC INNOVATION ET MANAGEMENT</b>  <b>EDHEC NEWSLETTER</b>  <b>ENJEUX</b>  <b>ESPACE PREPA</b>  <b>GRANDES ECOLES MAGAZINE</b>  <b>LA LETTRE DE LA CGE</b>  <b>LA LETTRE DE LA FNEGE*</b>  <b>LA LETTRE DE L'ETUDIANT*</b>  <b>LE FIGARO ENTREPRISES</b>  <b>LE FIGARO ETUDIANT*</b>  <b>LE JOURNAL DES GRANDES ECOLES</b>  <b>LE MONDE CAMPUS</b>  <b>LE NOUVEL ECONOMISTE</b>  <b>LE POINT*</b>  <b>L'ETUDIANT</b>  <b>L'EXPANSION</b>  <b>L'EXPRESS*</b>  <b>MANAGEMENT</b>  <b>NICE MATIN</b>  <b>USINE NOUVELLE*</b>  <b>VEILLE</b></p> <p><i>LA TRIBUNE BULLETIN COTE D'AZUR</i>  <i>L'AVENIR COTE D'AZUR</i></p>

\* accès à la version électronique

RANKINGSNOUVEL ECONOMISTE

2001
1. HEC
2. Sciences Po Paris
3. ESSEC
4. ESCP-EAP
5. Dauphine
6. EM Lyon
7. Reims M.S.
8. EDHEC
9. Sorbonne
10. ESC Rouen
11. ICN Nancy
12. Sciences Po Strasbourg
13. Audencia
14. Rennes (MSG)
15. INT Management

2002
1. HEC
2. ESSEC
3. Sciences Po Paris
4. ESCP-EAP
4. EM Lyon
6. Dauphine
7. EDHEC
8. Sorbonne
8. IESEG
8. ICN Nancy
11. ESC Lille
11. Sciences Po Strasbourg
11. Reims M. S.
14. ESC Rouen
15. Audencia
15. ESC Toulouse

2003
1. HEC
2. ESSEC
3. Sciences Po Paris
4. ESCP-EAP
5. EDHEC
6. Dauphine
7. EM Lyon
8. Sorbonne
9. ENS Cachan
10. ESC Reims
11. ESC Lille
12. ESC Rouen
13. Audencia
14. Sciences Po Grenoble
15. Sciences Po Strasbourg

# RANKINGS

## CHALLENGES

2001
1. HEC
2. ESCP-EAP
3. ESSEC
4. EM Lyon
5. EDHEC
6. Audencia
7. ESC Reims
8. ESC Grenoble
9. ICN Nancy
10. ESC Toulouse
11. ESC Bordeaux
12. ESC Rouen
13. ESC Lille
14. INT Management
15. ESCM

2003
1. ESCP-EAP
2. ESSEC
3. HEC
4. EM Lyon
5. EDHEC
6. Audencia
7. ESC Reims
8. ESC Rouen
9. Grenoble EM
10. ICN Nancy
11. Bordeaux EM
12. CERAM Nice
13. ESC Lille
13. ESC Marseille
13. ESC Toulouse

# RANKINGS

## LE POINT

2002
1. ESSEC
2. HEC
3. ESCP-EAP
4. ESC Grenoble
5. EM Lyon
6. Audencia
7. INT Management
8. EDHEC
9. ESC Bordeaux
10. ICN Nancy
11. ESC Rouen
12. ESC Le Havre
13. ESLSCA
14. ESC Toulouse
15. ESC Lille

2003
1. HEC
2. ESCP-EAP
3. ESSEC
4. EM Lyon
5. EDHEC
6. Grenoble EM
7. Bordeaux EM
8. Reims EM
9. Audencia
10. Euromed (Marseille)
11. ESC Rouen
12. CERAM
13. ESC Toulouse
14. ESC Lille
15. INT Management

## RANKINGS

### L'EXPANSION

Salaires Jeunes Diplômés

<b>2001</b>
1. ESCP
2. ESSEC
3. HEC
4. EM Lyon
5. IEP Paris
6. EDHEC
7. ESC Reims
8. ESC Rouen
9. ICN
10. ESC Amiens
11. ESG
12. ESC Bordeaux
13. ISG
14. ESCNA Nantes-Atlant.
15. ISC

<b>2002</b>
1. HEC
2. ESCP
3. ESSEC
4. EM Lyon
5. EDHEC
6. ICN
7. EAP
8. ESC Reims
9. ESC Rouen
10. IEP Province
11. ESCNA
12. ESC Bordeaux
13. CERAM
14. ESSCA
15. ISG

<b>2003</b>
1. ESSEC
2. ESCP
3. EM Lyon
4. HEC
5. IEP Paris
6. EDHEC
7. ESC Reims
8. ESC Rouen
9. ICN
10. ESC Montpellier
11. ESCNA
12. ESLSCA
13. IEP Province
14. ESC Bordeaux
15. ISC

# RANKINGS

## L'ETUDIANT

2001
1. HEC
2. ESSEC
3. ESCP
4. EM Lyon
5. EDHEC
6. Audencia
7. ESC Reims
8. ESC Toulouse
9. INT Management
10. ESC Grenoble
11. ESC Rouen
12. ISC Paris
13. ESC Bordeaux
14. ESC Lille
15. IECS Strasbourg

2002
1. ESCP-EAP
2. ESSEC
3. HEC
4. EDHEC
5. EM Lyon
6. ISC Paris
7. INSEEC Bordeaux
8. ESC Bordeaux
9. Audencia
10. ESC Grenoble

2003
1. HEC
2. ESSEC
3. ESCP-EAP
4. EM Lyon
5. EDHEC
6. Audencia
7. ESC Reims
8. Grenoble EM
9. ESC Rouen
10. INT Management
11. ICN EM
12. ESC Lille
13. ESC Toulouse
14. Bordeaux EM
15. IECS Strasbourg

Presse	Publications prises en charge par le CFC dans le cadre d'une diffusion <b>en ligne</b>		
	Tarifs en euros par article	nbre d'art. /panorama	photos comprises
capital			
challenges			
courrier cadres			
documentaliste sciences de l'information			
les échos	0,08	5	oui
edhec innovation et management			
edhec newsletter			
enjeux	0,32	3	non
espace prepa			
grandes ecoles magazine			
figaro	0,08	9	non
figaro entreprises			
figaro étudiant	0,08	7	non
financial times			
journal des grandes écoles			
le monde	0,08	7	infographies
le monde campus			
le nouvel économiste	0,16	3	non
le point			
l'étudiant			
l'expansion	0,16	5	infographies
l'express	0,08	5	infographies
management			
mes matin			
la tribune	0,08	5	infographies
la une nouvelle			
ville			
la voix du nord			



## SOMMAIRE DU PANORAMA DE PRESSE DE MARS 2004

TRE	SOURCE	DATE
<b>EUROPE</b>		
<i>École de commerce: les candidatures 2004</i>	La lettre de l'Etudiant	08/03/2004
<i>Écoles de gestion: les affinités électives</i>	Le Figaro	22/03/2004
<i>Les différentes formations</i>	Le Figaro	31/03/2004
<i>Edhec</i>	Guide des carrières et formations 2004	
<i>Les meilleures formations complémentaires</i>	Guide des carrières et formations 2004	
<i>Écoles de commerce et droit: la combinaison gagnante ?</i>	Guide des carrières et formations 2004	
<i>Le séminaire d'évaluation de la recherche en gestion</i>	L'AEF	23/03/2004
<i>Choisir le bon MBA</i>	Courrier Cadres	25/03/2004
<i>Choisir le bon MBA</i>	La lettre de l'Etudiant	29/03/2004
<i>Qui tire le meilleur financement du projet</i>	Courrier Cadres	25/03/2004
<i>Le banc d'essai des MBA Français</i>	Courrier Cadres	25/03/2004
<i>Choisir sa formation (MBA)</i>	Les Echos	11/03/2004
<i>Solutions, spécial MBA</i>	Le Figaro	01/03/2004
<i>Les programmes MBA dans la course à la mondialisation</i>	Les Echos	09/03/2004
<i>Les nouveaux masters spécialisés</i>	L'AEF	12/03/2004
<i>Le master spécialisé est une marque collective propriété de la CGE</i>	Le Figaro Etudiant	03/03/2004
<i>Le Pilotage et contrôle de gestion</i>	Le Figaro Etudiant	03/03/2004
<i>Les Normes comptables internationales</i>	Le Figaro Etudiant	03/03/2004
<i>Les MS accrédités en 2003-2004</i>	Le Figaro Etudiant	24/03/2004
<i>Le meeting d'Athlétisme de Liévin</i>	Voix du Nord	28/02/2003
<i>Le problème de la répartition des élèves</i>	La lettre de l'Etudiant	09/03/2004
<i>Le diplôme désormais reconnu par l'Etat L'ESPEME...</i>	Autrement dit	27/02/2004
<b>MANIFESTATION</b>		
<b>ENSEIGNANTS/PERSONNEL</b>		
<i>Édhec: Claudine Patti premier Prix de la "Gestion du temps"</i>	Sophianet.com	12/03/2004
<i>Entretien: Laurent Falque "Coalitions, ruses et conflits..."</i>	Le Monde	31/03/2004
<i>Le avantage aux contrôleurs de gestion</i>	Le Monde	31/03/2004
<i>Web-Consommation: les nouvelles tendances</i>	Le Forum des Droits	30/03/2004
<i>Edhec performant avec les trackers</i>	La Tribune	30/03/2004
<i>Edhec à la pointe des techniques de gestion de portefeuille</i>	Sophianet.com	18/03/2004
<i>Les trackers obligataires peuvent optimiser la gestion-Étude</i>	Boursorama.com	24/03/2004
<i>Les indices boursiers pour tous les goûts</i>	Les Echos	05/03/2004
<i>analyse du style des indices</i>	La Tribune	16/03/2004
<i>Le style des indices</i>	La Tribune	23/03/2004
<i>Mike Rowe contre Microsoft</i>	Les Echos	10/03/2004
<i>Le style des indices</i>	La Tribune	30/03/2004
<i>Are all hedge fund indices created equal ?</i>	Alternative Investment	trim2004
<i>Absolute and relative performance evaluation</i>	Funds Europe	Mars.2004
<i>Index funds of Funds are falling short</i>	The Wall Street journal	03/03/2004
<i>Index funds of Funds are falling short</i>	Financial Times	08/03/2004
<i>IMA ti study hedge fund NAV Policy</i>	HedgeCo.Net	22/03/2004
<i>Index funds of Funds van hedge funds slecht beheerd</i>	Het Financieel Dagblad	03/03/2004
<i>Are any European FoFs behind the times</i>	MAR/Strategies	Déc.2003
<i>Respecting the rules</i>	Funds Europe	Fév.2004
<i>Portable alpha and beta for long/short equity managers</i>	Hedge Fund Review	Mars.2004
<i>Readers'Forum</i>	Global Pensions	Janv.2004
<i>BlackRock Asset management enrichit son offre d'ETF obligataires</i>	AGEFI	25/03/2004

<i>s trackers sur emprunts d'état cherchent à convaincre</i>	AGEFI Actifs	12-18/03/04
<i>tics analysis</i>	AFSR	Janv.2004
<i>y finding of the Edhec</i>	The Copes Institute	Mars.2004
<i>uropean alternative multi-management practices" survey</i>	Journal of financial transformation	
<i>ading places</i>	globalinvestormagazine.com	Mars.2004
<i>ternative investment strategies" de Mathieu Vaissié</i>	BAI	Mars.2004

### ASSOCIATIONS

<i>ège de raison pour le festival du film court</i>	Voix du Nord	10/03/2004
<i>court métrage montre sa bobine</i>	Vingt Minutes	08/03/2004
<i>était le cirque à la mairie...</i>	Voix du Nord	05/03/2004
<i>ar amour du film publicitaire</i>	Voix du Nord	08/03/2004
<i>ourse Croisière Edhec</i>	Adonnante.com	23/03/2004
<i>thec Un grain d'équité prône le commerce équitable</i>	Figaro	24/03/2004
<i>initiaative récompensée</i>	La Voix l'Etudiant	Mars.2004
<i>enfant bleu-enfance maltraitée...</i>	Voix du Nord	23/03/2004
<i>es étudiants de l'ESPEME apportent "du soleil aux enfants"</i>	Nice Matin	02/03/2004
<i>es étudiants dopent le commerce équitable</i>	Nice Matin	22/03/2004
<i>hti 2004: Un petit guide pour une grande cause</i>	Voix du nord	14/03/2004
<i>es guides lillois se ch'tirent la bourre</i>	Vingt Minutes	11/03/2004
<i>« "Chti" nouveau est arrivé, succès</i>	Lille Plus	15/03/2004
<i>speme: un vol en hélicoptère offert aux enfants défavorisés</i>	Nice Matin	24/03/2004
<i>IESEG encore vainqueur</i>	Voix du Nord	31/03/2004
<i>dhec'elles lille aujourd'hui</i>	Lille Plus	30/03/2004
<i>ne journée pour les footieuses</i>	Voix du Nord	31/03/2004

### DIPLOMES

<i>arods tente de rajeunir sans se trahir</i>	Figaro Economie	23/03/2004
<i>pproche directe pour diplômés</i>	Courier Cadres	25/03/2004
<i>aniel Lenhard</i>	Les Echos	26/03/2004
<i>dhec Jean-François Lepetit</i>	La Tribune	30/03/2004
<i>ouvelle cisaille de grande dimension chez Plibat</i>	Voix du Nord	16/03/2004
<i>onsodata France François Dejeager</i>	La Tribune	24/03/2004
<i>réation d'entreprise</i>	L'Express Réussir	08/03/2004