



L'histoire d'un pionnier. Retour sur la stratégie de réseau à ESCP Business School de 1819 à nos jours

Adrien Jean-Guy Passant

► To cite this version:

Adrien Jean-Guy Passant. L'histoire d'un pionnier. Retour sur la stratégie de réseau à ESCP Business School de 1819 à nos jours. Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations, 2023, 4. hal-04208303

HAL Id: hal-04208303

<https://hal.uvsq.fr/hal-04208303>

Submitted on 19 Sep 2023

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.

Chaire R#I **Réseaux et innovations**



L'histoire d'un pionnier

Retour sur la stratégie
de réseau à ESCP
Business School de
1819 à nos jours

Adrien Jean-Guy Passant

Les Cahiers de la Chaire R#I

Direction scientifique : Professeur Christophe ASSENS
Titulaire de la Chaire
christophe.assens@uvsq.fr

Coordination des Cahiers : Emmanuel AMAN-MORIN
Ingénieur de recherche
emmanuel.aman-morin@uvsq.fr

Comment citer la publication

Adrien Jean-Guy Passant. Histoire d'un pionnier. Retour sur la stratégie de réseau à ESCP Business School de 1819 à nos jours, *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 4, 2023. (hal-04208303)

Lien HAL

<https://hal.uvsq.fr/hal-04208303>

© Chaire R#I (Réseaux et Innovations), 2023

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal

L'histoire d'un pionnier

Retour sur la stratégie de réseau à ESCP Business School de 1819 à nos jours

Cahier n°4-2023



Présentation de l'auteur

Normalien et docteur en sciences de gestion HDR, Adrien Jean-Guy Passant est actuellement Full Professeur à ISTECH Business School, Paris, 75010, France. Il est également chercheur associé à l'Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoy, 78000, Versailles, France

Consultant en organisations dans plusieurs cabinets de conseil français et internationaux, il a aussi été enseignant vacataire à ESCP Business School et à EM LYON Business School.

Ses recherches portent sur l'histoire critique des écoles de commerce et les approches longitudinales de la stratégie.

L'histoire d'un pionnier

Retour sur la stratégie de réseau à ESCP Business School de 1819 à nos jours

Dans la presse les écoles de commerce sont régulièrement mises en avant pour les multiples réseaux qu'elles ont su tisser avec leurs diplômés, les entreprises, les pouvoirs publics, les partenaires académiques, les agences d'accréditation et d'autres encore. Tous ces réseaux sont mobilisés par les écoles de commerce pour promouvoir leurs intérêts en France et à l'étranger. Certains d'entre eux – en particulier les réseaux de diplômés et d'entreprises – sont même réputés pour être une force distinctive des écoles de commerce privées en comparaison avec les universités. Cette situation, qui semble aller de soi aujourd'hui, mérite d'être interrogée d'un point de vue historique. En effet, quand les premières écoles de commerce sont apparues en France au XIX^{ème} siècle, ces multiples réseaux de soutien n'existaient pas et elles ont dû les construire. Quels réseaux ont-elles mobilisés en premier lieu et pourquoi ? Comment et à partir de quand ces réseaux sont-ils devenus indispensables au développement de ces écoles ? Pour répondre à ces questions, le présent chapitre expose le cas de la doyenne mondiale des écoles de commerce, ESCP Business School qui a célébré son bicentenaire en 2019. La présentation est organisée en trois temps qui correspondent aux trois périodes au cours desquelles se sont façonnés les réseaux de soutien de cette école.

1 Une école en quête de réseaux de soutien (1819-1869)

1.1 Contexte – l'ESCP, une pionnière sur un marché encore vierge de concurrents

L'ESCP ouvre ses portes à Paris en octobre 1819. Ses fondateurs, Germain Legret et Amédée Brodard, sont deux anciens militaires, reconvertis dans l'industrie textile. Ces hommes décident d'ouvrir l'école car ils font le constat que l'instruction commerciale est délaissée en France alors même que l'industrialisation du pays exige une main d'œuvre qualifiée pour la servir. À cette époque, il existe déjà quelques formations commerciales d'initiation, dispensées par quelques écoles élémentaires et par quelques écoles d'ingénieurs. Cependant ces formations initiales sont très peu nombreuses et très brèves.¹ De ce fait, en termes stratégiques, l'enseignement commercial à l'époque correspond à un océan bleu, c'est-à-dire un espace stratégique libre de toute concurrence.

De ce contexte, Germain Legret et Amédée Brodard conçoivent le plan d'une école de commerce accueillant de jeunes garçons ayant achevé leur scolarité secondaire et prêts à consacrer deux ou trois années complètes à l'enseignement commercial, en compagnie d'élèves internationaux. Ils créent ainsi l'ESCP sur leur fortune personnelle.² Toutefois,

1 Passant, A.J.-G. (2019). "The early emergence of European commercial education in the nineteenth century: Insights from higher engineering schools", *Business History*, 61(6), 1051-1082.

2 Passant, A.J.-G. (2020). *À l'origine des écoles de commerce : ESCP Business School, la passion d'entreprendre*. Paris : L'Harmattan.

rapidement, l'école est confrontée à des difficultés : au cours de ses dix premières années, elle manque à trois reprises de fermer ses portes faute d'argent. En 1830, elle est acquise par un économiste, Adolphe Blanqui, qui en fait une entreprise familiale pendant pratiquement quarante ans au cours desquels l'école traverse trois régimes politiques, deux révolutions parisiennes, et une épidémie de choléra particulièrement meurtrière.³ De ce fait, durant cette période l'école connaît une forte fluctuation de ses effectifs – et donc de ses revenus – car elle est régulièrement désertée par une partie de ses élèves, et en particulier par les provinciaux et les étrangers. C'est pourquoi l'objectif premier de l'ESCP est, sur cette période, de survivre pour s'implanter sur un marché pionnier.

1.2 La recherche des premiers réseaux de soutien

Les premières parties prenantes que les directeurs cherchent à mobiliser autour de la nouvelle école sont les pouvoirs publics. L'enjeu est de faire reconnaître l'école par l'État, et surtout de la faire reconnaître comme un établissement d'enseignement supérieur pour obtenir des subventions publiques, et des bourses pour les étudiants. Pour s'attirer la protection des souverains, les directeurs sollicitent le patronage du gouvernement et de certains députés. Ils invitent, de même, les différents ministres du Commerce à venir visiter l'école, puis installent dans la salle des fêtes de l'école des bustes des monarques Bourbons. Enfin, ils décident que les cérémonies de remise de diplômes – cérémonies publiques – s'achèveront sur les cris de « Vive le roi ! ».⁴ Cependant, en dépit de ces tentatives de rapprochement, le gouvernement se refuse à soutenir l'école : il ne la reconnaît pas comme école supérieure, ni ne la finance, ni ne lui verse de bourses. Deux raisons à ces refus : premièrement, les fondateurs de l'école sont suspectés d'être des comploteurs (Brodart et Legret sont des admirateurs notoires de Napoléon I^{er}, tandis que Legret est aussi ouvertement franc-maçon). Deuxièmement, par ses ambitions – être une école internationale favorisant le libéralisme économique –, l'ESCP est suspectée d'être un foyer de contestation politique. C'est pourquoi, sur ce premier demi-siècle, l'école est tantôt traitée avec hostilité, tantôt avec indifférence par les différents gouvernements. C'est seulement vers le milieu du XIX^e siècle que le ministre du Commerce accepte, à deux reprises, de venir à l'école et de verser quelques demi-bourses à certains élèves.

Parallèlement aux sollicitations des pouvoirs publics, les directeurs ont cherché à intéresser au sort de l'école les représentants du monde du négoce dès les années 1820. Parmi eux, ils ont sollicité des banquiers, des industriels, et des économistes tels Jean-Baptiste Say et Michel Chevalier.⁵ Ces hommes ont accepté d'accorder leur patronage à l'école, de faire partie des jurys d'examen, ou de recruter les diplômés de l'école. Certains ont même accepté de lui prêter de l'argent. Toutefois, ce premier réseau de soutien issu du monde économique est fragile parce qu'il s'agit d'un réseau individuel et

3 Deslandes, G. (2020). "European management teaching and research: Reflections on the life and work of A. Blanqui", *European Management Journal*, 38(3), 357-366.

4 Passant, A.J.-G. (2020). "Les épiciers à la quête du Graal : Promouvoir le diplôme d'école de commerce comme sésame universitaire à la mode gréco-romaine", *Entreprises et Histoire*, 100(3), 144-146.

5 Le Van-Lemesle, L. (2004). *Le Juste ou le Riche. L'Enseignement de l'économie, 1815-1950*. Paris : CHEFF.

non institutionnel : ce ne sont pas les banques ou les entreprises en tant que telles qui soutiennent l'ESCP mais des employés au sein de ces organisations qui entretiennent des liens d'amitié ou d'affaires avec les directeurs de l'école. Or, quand ces derniers quittent l'établissement, généralement à leur décès, les hommes d'affaires se désintéressent de celle-ci et ne la soutiennent plus.

Toutes ces raisons expliquent pourquoi les réseaux d'affaires et les réseaux politiques ne se sont pas du tout mobilisés quand l'école a été sur le point de fermer définitivement ses portes.

1.3 Des parties prenantes inactives : les élèves, les diplômés et les enseignants

De manière étonnante, au cours de cette période, les élèves, les enseignants et les diplômés – qui étaient pourtant les parties prenantes les plus concernées par une éventuelle fermeture de l'école – ne se sont pas du tout constitués en réseaux de soutien. Plusieurs raisons expliquent cette situation.

La première est qu'à cette époque, les élèves sont très jeunes (entre 15 et 17 ans) et ils ne sont pas considérés comme les co-auteurs de leur formation, contrairement à aujourd'hui. De ce fait, ils ne sont pas en mesure de se fédérer en association ou d'élire des délégués de promotion pour exprimer des revendications auprès de la direction de l'école ou de ses autres parties prenantes.

Il en va de même des enseignants : à l'époque, ceux-ci sont peu nombreux (une quinzaine) et tous sont des vacataires issus de l'enseignement secondaire ou alors du monde professionnel. De ce fait, leur carrière n'est pas dépendante de l'école et c'est pourquoi ils ne cherchent pas à s'investir dans sa gestion. En outre, quand bien même ils l'auraient voulu, ils n'auraient pas pu car la structure de l'école ne s'y prêtait pas. En effet, l'ESCP à l'époque est une « structure simple », selon la typologie élaborée par Henry Mintzberg ; ce qui signifie que le pouvoir de décision est alors détenu exclusivement par le « sommet stratégique » (les directeurs-propriétaires) et non par le « centre opérationnel » (les enseignants).

Enfin, les diplômés ne sont pas parvenus à constituer une association de soutien à l'école. Si plusieurs tentatives de création d'une amicale des Anciens Élèves ont été amorcées dans les années 1820, aucune n'a cependant abouti, en raison de l'hostilité du préfet de police de Paris qui craignait que cette association ne devienne une tribune critiquant la politique économique du gouvernement.

En somme si l'ESCP a survécu à ce premier demi-siècle particulièrement difficile, ce n'est pas grâce aux réseaux qu'elle a cherché à mobiliser – qu'ils soient de nature politique ou de nature économique. Ce n'est pas grâce non plus à ses élèves, diplômés ou enseignants qui n'ont pas créé de réseaux de soutien, faute de volonté ou d'autorisation. Si l'école a survécu, c'est grâce à Adolphe Blanqui et à son successeur qui y ont investi toutes leurs compétences, leur fortune et leur santé.

2 L'ESCP insérée dans un réseau administratif : le réseau des écoles supérieures de commerce reconnues par l'État (1869-1969)

2.1 Contexte – l'ESCP, de l'entreprise familiale au service consulaire

En 1869, Jane Blanqui, la fille d'Adolphe, hérite de l'ESCP. Cependant, elle est seulement âgée de 17 ans, elle est mineure juridique et sans expérience dans la gestion de l'école. C'est pourquoi elle décide de la vendre à la Chambre de Commerce de Paris qui en fait un service consulaire. Comme cette dernière est une organisation parapublique, reconnue par l'État, l'ESCP va bénéficier grâce à elle d'une tribune pour se faire reconnaître par l'État. De ce fait, à partir des années 1870, le ministre du Commerce vient régulièrement à l'ESCP – en moyenne tous les 3 ans –, augmente le nombre de bourses, et accepte de signer les diplômes que délivre l'école pour témoigner du soutien que le gouvernement apporte non pas seulement à l'ESCP mais bien à l'enseignement commercial dans son ensemble. Il faut rappeler que la France a été vaincue par la Prusse lors de la guerre de 1870-1871. Après la défaite, le commerce a été identifié par les pouvoirs publics comme un moyen de relèvement national. C'est pourquoi l'État va soutenir les chambres de commerce de France pour mettre au point un réseau d'école de commerce consulaires, reconnues par lui.

2.2 L'ESCP, locomotive du réseau des « Sup de Co »

La construction de ce réseau administratif va déboucher en 1890 quand l'État reconnaît pour la première fois dans l'histoire de France six écoles de commerce – dont l'ESCP. Cette reconnaissance est importante pour l'école car l'État va désormais fixer les contenus des cours, leurs volumes horaires, le calendrier scolaire, les procédures d'admission, d'examen et de diplomation.⁶ En contrepartie de cette immixtion des pouvoirs publics dans la gestion de l'ESCP, celle-ci – comme tous les membres du réseau des écoles de commerce reconnues par État – va bénéficier d'une faveur : ses diplômés auront le droit de n'effectuer qu'une seule année de service militaire, au lieu de trois. Cette exemption militaire partielle va rendre l'école très attractive de sorte que ses effectifs scolaires vont tripler pour atteindre pratiquement 300 élèves vers 1900.

Deuxième étape importante dans la structuration du réseau administratif des écoles de commerce reconnues par État : l'année 1947. Au cours de celle-ci, ces écoles sont reconnues comme des établissements d'enseignement supérieur. Cette reconnaissance renforce davantage le contrôle du gouvernement qui décide, notamment, de la création des options de deuxième et de troisième années et impose des examens de fin d'études nationaux afin que les écoles de commerce délivrent un diplôme national. À la tête de ce réseau – appelé « réseau des Sup de Co » – l'ESCP occupe la première place : elle est l'école la plus ancienne, la plus prestigieuse, la plus demandée par les candidats et donc la plus sélective.

6 Passant, A.J.-G. (2018). "Between filial piety and managerial opportunism: The strategic use of the history of a family business after the buyout by non-family purchasers", *Entreprises et Histoire*, 91(2), 62-81.

2.3 Des embryons de réseaux d'influence créés par les diplômés, les élèves, et les enseignants

Si l'école est désormais soutenue par les pouvoirs publics et par les entreprises – via son rachat par la Chambre de Commerce de Paris – qu'en est-il des élèves, des diplômés et des enseignants ? Au cours de cette deuxième période, ces parties prenantes restent en dehors de la gestion de l'école mais elles amorcent des embryons de réseaux qui seront utiles pour la suite.

Les diplômés créent ainsi, en 1872, une « Amicale des Anciens Élèves ». Son but est de favoriser l'intégration professionnelle des diplômés au moyen d'un service de placement. Ce rôle sera particulièrement utile lors de la crise économique des années 1930 puisqu'il permettra à tous les diplômés de l'école de trouver un emploi. Cependant, cette association ne cherche pas à s'impliquer dans la stratégie de l'école, ni dans son financement ou sa pédagogie.

Les élèves et les enseignants, quant à eux, ne vont pas créer de réseaux avant les années 1950, pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment : les élèves restent très jeunes et les professeurs restent des vacataires qui ne sont pas incités à s'investir dans la gestion de l'école. La situation va cependant évoluer dans les années 1950 quand les élèves (qui sont désormais des « étudiants » et non plus de jeunes écoliers) créent l'Association des Élèves. Son but est seulement d'assurer la promotion de l'école en organisant des manifestations. À la même époque, l'Amicale des professeurs est créée pour développer des liens entre les vacataires. Dans les deux cas, ces associations n'ont pas pour mission de s'impliquer dans la gestion de l'ESCP. En effet, la structure de l'école n'incite toujours pas à la formation de réseaux internes d'influence. L'ESCP sur cette période correspond à une « bureaucratie mécaniste », selon la typologie élaborée par Henry Mintzberg. En d'autres termes, le pouvoir de décision est détenu exclusivement par la « technostructure » (à savoir les dirigeants de la Chambre de Commerce de Paris qui administrent également d'autres écoles de commerce ainsi que des écoles d'ingénieurs, de cuisine, de mode, etc.) et non par le « centre opérationnel » (les enseignants). Ainsi, quand, au début des années 1960, plusieurs enseignants vacataires qui avaient voyagé en Amérique du Nord ont contacté le directeur de l'ESCP pour lui suggérer de réformer le programme de cours en y incluant des enseignements nouveaux comme ceux implémentés dans les « business schools » d'outre-Atlantique (comme le marketing, la psychologie, le leadership, etc.), ils se sont heurtés à un refus catégorique. Le directeur leur a en effet répondu que l'école étant membre du « réseau des Sup de Co », toutes les questions relevant de la pédagogie étaient traitées par le gouvernement avec la Chambre de Commerce de Paris.

En somme pendant cette deuxième période, l'ESCP parvient à atteindre les objectifs que lui avaient fixés ses fondateurs. En effet, elle reconnue par l'État puis élevée au rang d'établissement d'enseignement supérieur. Cette conquête a été permise grâce au réseau administratif des écoles supérieures de commerce reconnues par l'État. Toutefois, si ce

réseau a été un tremplin pour le développement de l'ESCP, il est devenu avec le temps un frein à sa différenciation. Le « réseau des Sup de Co » fixe en effet un cadre tellement restrictif que les écoles membres ne peuvent plus se démarquer entre elles car l'État leur impose d'avoir le même concours d'entrée, les mêmes enseignements, les mêmes volumes horaires, les mêmes options de spécialisation, les mêmes examens de fin d'études et le même diplôme. Or à l'époque il existe trois écoles de commerce privées reconnues par l'État qui ont refusé de faire partie du « réseau des Sup de Co » et qui sont, malgré tout, très prestigieuses : HEC, l'ESSEC et l'EDHEC.⁷ Du fait de leur indépendance vis-à-vis du « réseau des Sup de Co », elles ont construit une stratégie pour se différencier – et c'est ce que va faire l'ESCP en 1969 en quittant, la première, ce réseau.

3 Une école au cœur des réseaux (de 1969 à nos jours)

En quittant le « réseau des Sup de Co », la direction générale de l'école récupère un pouvoir d'autodétermination stratégique qu'elle avait progressivement perdu. Ce faisant, l'objectif de l'ESCP est alors de se distinguer de ses concurrents de plus en plus nombreux ; à savoir les Instituts d'Administration des Entreprises qui apparaissent à partir de 1955, les facultés de gestion qui apparaissent à la fin des années 1960, ainsi que les autres écoles de commerce privées reconnues par l'État – une trentaine à la fin des années 1990 – avec leurs équivalents à l'international. En termes stratégiques, l'ESCP est désormais confrontée à un océan de plus en plus rouge.⁸ L'école y fait face en favorisant la constitution de réseaux de soutien animés par ses élèves, ses enseignants, ses diplômés, et les entreprises.

3.1 La constitution de réseaux de soutien animés par les élèves, les enseignants, les diplômés, et les entreprises

Au début des années 1970, les élèves de l'ESCP créent un réseau d'influence à l'école : le « conseil de la vie scolaire », non pour organiser des événements festifs mais pour peser sur la stratégie de l'école. Pourquoi à cette époque ? Pour s'opposer au projet de la Chambre de Commerce de Paris d'instaurer la mixité à l'école. À cette époque, toutes les écoles de commerce de France sont mixtes sauf les plus prestigieuses – HEC, l'ESSEC et l'ESCP. La Chambre décide de fusionner l'ESCP avec une autre école, HEC-Jeunes Filles pour créer une nouvelle école mixte. Une grande partie des élèves de l'ESCP s'oppose à cette fusion et le « conseil de la vie scolaire » qu'ils créent déclare une grève générale de tous les étudiants qui va durer trois semaines en 1973 et être relayée par la presse nationale. Finalement, même si ce réseau d'étudiants n'obtient pas complètement satisfaction (car l'ESCP n'est pas fusionnée avec HEC-Jeunes Filles même si elle est quand même rendue

7 De Fournas, P. (2007b). "L'X, modèle des Grandes Écoles de commerce", *L'Expansion Management Review*, 127(4), 48-54.

8 Passant, A.J.-G. & Arreola, F. (2019). "Depuis quand apprend-on l'entrepreneuriat ? Une étude de cas historique dédiée à l'ESCP", *Entreprendre et Innover*, 42-43(3), 146-158.

mixte), la direction générale de l'école en a perçu le pouvoir de nuisance. C'est pourquoi, pour éviter que ce genre de conflit ne se renouvelle, les étudiants ont désormais des représentants dans les instances de gouvernance de l'école.

Le deuxième réseau d'influence à se déployer au sein de l'école est celui des enseignants. En 1969, la direction générale crée un corps professoral permanent : pour la première fois dans l'histoire de l'ESCP, des enseignants-chercheurs sont embauchés à titre exclusif par l'école et avec des possibilités d'évolution de carrière. Ce changement de paradigme va permettre aux professeurs de se constituer un réseau d'influence au sein de l'école : l'Association des professeurs qui est une association type loi 1901. Cette dernière est créée en 1980, le temps que le corps professoral permanent s'étoffe en passant de trois professeurs permanents en 1969 à quasiment soixante-dix, dix ans plus tard. Grâce à la création de cette nouvelle tribune, les enseignants peuvent désormais faire entendre leurs voix pour peser dans la gestion de l'école en matière de pédagogie, de recherche, de création de programmes. Ils participent à la désignation du directeur général ; ce qui auparavant aurait été impossible car les enseignants n'avaient ni statut ni tribune pour s'exprimer.⁹ Dans ces conditions, l'ESCP est graduellement devenue une « bureaucratie professionnelle », selon les termes de Mintzberg, où la « technostructure » consulaire a délégué progressivement une partie croissante de ses prérogatives de gestion aux enseignants.

Le troisième réseau d'influence à se déployer est celui des diplômés. En 1970, la loi Delors sur le droit à la formation continue pour tous les salariés est en discussion à l'Assemblée nationale. Avant même qu'elle ne soit votée, l'Association des Anciens Élèves crée, avec la direction générale de l'école, le premier programme de formation continue. C'est la première fois que le réseau des diplômés s'implique dans la pédagogie de l'ESCP. Le succès de ce premier programme est tel qu'une dizaine de programmes similaires vont être créés dans les années 1970 au point que l'école devra même créer une direction de la formation continue dans les années 1980.

Ce réseau des diplômés va être mobilisé par la direction générale de l'école, à l'instar d'un cheval de Troie, pour se constituer un nouveau réseau de soutien ; cette fois auprès des entreprises. Certes, les entreprises ont toujours été des partenaires importants pour l'école (en tant que « fournisseurs » de stages, d'emplois, de vacataires, et de taxe d'apprentissage). Toutefois jusqu'au dernier tiers du XX^e siècle, les entreprises n'étaient pas des contributeurs financiers directs de premier ordre – elles étaient des contributeurs financiers indirects via la Chambre de Commerce de Paris. La situation va changer à partir des années 1970 quand la Chambre va progressivement diminuer le montant de sa participation financière à l'ESCP. Ainsi, la dotation budgétaire de la Chambre qui représentait 75% du budget de l'école en 1960, n'en représentait plus que 35% en 1996, puis 11% en 2018 et finalement 0% depuis 2021.¹⁰ De ce fait, pour intéresser

9 Passant, A.J.-G. (2022). "Making European managers in business schools: A longitudinal case study on evolution, processes, and actors from the late 1960s onward", *Enterprise & Society*, 23(2), 478-511.

10 Passant, A.J.-G. (2022). "L'identité organisationnelle des écoles de commerce : Vers une redéfinition entrepreneuriale ? Une étude de cas longitudinale d'une école de commerce européenne", *Revue de*

les entreprises au financement de l'école, la direction générale a lancé, avec le concours de l'Association des Anciens Élèves, des partenariats avec les entreprises, notamment sous la forme de programmes de formation continue à la demande, d'opérations de mécénat, de « professorship », et de chaires d'entreprises – dont la première est créée en 2002. À ce jour, les chaires d'entreprises – au nombre d'une dizaine – constituent pour l'école à la fois une source de financements, un lieu d'expertise mettant en relation les professeurs et les étudiants avec des experts professionnels, ainsi qu'un levier de communication.

3.2 S'intégrer aux réseaux académiques : des concurrents et des alliés pour l'ESCP

À partir des années 1970, la direction de l'école va aussi rejoindre des réseaux d'influence de nature académique. Après avoir quitté le « réseau des Sup de Co » qui était devenu trop contraignant, l'ESCP va rejoindre un nouveau réseau très sélectif : le réseau de la Conférence des Grandes Écoles (CGÉ). Ce réseau a été créé en 1973 par onze écoles d'ingénieurs et une école de commerce, HEC. La mission de ce dernier est de coordonner l'évolution des grandes écoles dans l'enseignement supérieur. Un an après HEC, l'ESCP intègre ce réseau ; ce qui va lui permettre sur le plan pédagogique d'élargir son offre de formations en délivrant des labels qui sont la propriété de ce réseau ; à savoir les Mastères Spécialisés et les Masters of Science, à temps plein ou partiel. Sur le plan financier, l'adhésion à la CGÉ va permettre à l'ESCP de mutualiser avec d'autres écoles certains coûts de fonctionnement. Grâce à ce réseau, l'ESCP crée dans les années 1980 le concours CIAM pour recruter des diplômés étrangers ; ce qui lui permet de réduire les coûts d'organisation du concours. Enfin, sur le plan politique, l'adhésion à la CGÉ permet à l'école de participer à des activités de lobbying auprès des pouvoirs publics et des candidats à la présidentielle. Par exemple, c'est grâce au réseau de la CGÉ que l'ESCP a pu militer avec succès pour qu'en 1995 la durée des classes préparatoires commerciales soit portée à deux ans au lieu d'une seule année ; ce qui a permis d'aligner le diplôme des écoles de commerce avec le diplôme des écoles d'ingénieurs (Bac + 5).¹¹

D'autres partenariats académiques seront conclus en France avec des établissements d'enseignement supérieur au cours de cette troisième période. L'un des plus importants est le partenariat signé en 2012 avec l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne qui crée une école doctorale commune permettant à l'ESCP de délivrer un Ph.D reconnu en France comme le diplôme national du doctorat en gestion.

3.3 L'ouverture de l'ESCP sur le monde par les réseaux internationaux

l'Entrepreneuriat, 21(1), 24-64.

¹¹ Blanchard, M. (2015). *Les Écoles supérieures de commerce. Sociohistoire d'une entreprise éducative en France*. Paris : Classiques Garnier.

Après les partenariats en France, à partir des années 1970, l'ESCP construit des partenariats avec des universités étrangères. Auparavant de tels partenariats n'étaient guère envisageables car, avant 1947, l'école n'était pas un établissement d'enseignement supérieur et, avant 1969, elle ne disposait pas d'enseignants-chercheurs. De ce fait, une dizaine de partenariats sont conclus dans les années 1970, puis une trentaine dans les années 1990 et pratiquement cent-cinquante aujourd'hui. D'autres réseaux académiques internationaux seront rejoints par l'ESCP. Ainsi, au tournant des années 2000, l'ESCP rejoint trois autres réseaux académiques très importants pour son développement à l'époque : les réseaux d'écoles accréditées : AACSB, AMBA, et EFMD.

Enfin, dernier évènement structurant dans l'ouverture de l'ESCP à l'international : en 1999, l'école fusionne avec l'EAP – une école de la Chambre de Commerce de Paris détenant des campus en Europe. Ce faisant l'ESCP est devenue elle-même une « école réseau » avec des campus en Europe. Ce réseau repose initialement sur une configuration en étoile avec, au centre, le campus de Paris qui coordonne les ressources, les activités et les compétences pour l'ensemble des campus. À partir de 2018, cette configuration a cependant évolué car l'ESCP est désormais devenue un réseau de campus non plus pilotés depuis Paris mais un réseau de campus administrés de manière collégiale par les directeurs des différents campus qui doivent adhérer à une charte de gouvernance définissant les droits et obligations de chacun. Désormais, les décisions se prennent au niveau collectif lorsqu'il s'agit de valoriser la complémentarité des campus (pour tout ce qui concerne, par exemple, l'image de l'école) mais elles se prennent au niveau individuel (par campus) pour ce qui concerne la gestion des fonctions support ou les relations avec les pouvoirs locaux. Du fait de ce réseau administré de campus, l'ESCP est désormais moins une école de commerce française ayant des campus en Europe qu'une école de commerce européenne ayant une implantation en France.

En synthèse, depuis 1969, deux évolutions majeures se sont déroulées : des réseaux d'influence animés par les élèves et les enseignants ont émergé au sein de l'ESCP tandis que la direction générale de l'école s'est engagée dans une politique active de réseautage auprès des entreprises et des partenaires académiques en France et à l'étranger.

Conclusion

Trois enseignements peuvent être tirés de ce panorama historique.

Premier enseignement : le cas de l'ESCP montre que plus l'environnement devient concurrentiel, plus il est nécessaire pour la direction générale de multiplier les coopérations stratégiques. Avec le temps donc, les réseaux se construisent ou se dissolvent au gré de la stratégie de l'organisation. Par exemple, si l'ESCP a rejoint en 2003 le réseau des écoles triplement accréditées, c'était pour se différencier. À l'époque, il s'agissait d'un « club mondial » très restreint puisqu'à peine 1% des écoles de commerce au monde étaient triplement accréditées au début des années 2000 – dont quatre en France. Toutefois, avec le nombre croissant d'écoles triplement accréditées – une quinzaine actuellement en France –, ces labels ont perdu de leur pouvoir de différenciation et c'est pourquoi la direction générale a décidé d'y renoncer en partie, en 2020, en prenant l'initiative de ne pas renouveler l'accréditation AMBA.

Deuxième enseignement : la stratégie ne suffit pas à elle seule pour faire naître ou disparaître des réseaux. Les structures de l'organisation ont aussi leur rôle à jouer : elles facilitent ou freinent l'émergence de réseaux en interne. Par exemple, les enseignants et les élèves de l'école n'ont construit aucun réseau de soutien pendant un siècle et demi pour des raisons tenant certes aux circonstances – les élèves étaient trop jeunes et les enseignants vacataires n'avaient pas la possibilité de s'investir dans la gestion de l'école – mais aussi pour des raisons de structure de l'organisation. Tant que l'ESCP n'était pas une « bureaucratie professionnelle », ses acteurs internes ne pouvaient être que des parties prenantes passives dans la gestion de l'école. Ensuite, si la structure influence la formation des réseaux, elle influence aussi leur nature : tant que l'ESCP était une structure modeste au début du XIX^e siècle, les réseaux de soutien constitués par la direction étaient de nature personnelle. C'est seulement quand la structure de l'école s'est complexifiée, après son rachat par la Chambre de Commerce de Paris, que ses réseaux de soutien se sont institutionnalisés.

Enfin, le troisième enseignement n'est pas une constatation mais plutôt une mise en garde. S'il y a d'un côté les réseaux mobilisés par la direction générale pour atteindre ses objectifs (comme le « réseau des Sup de Co », ou la CGÉ) et de l'autre les réseaux parallèles que les parties prenantes créent pour soutenir l'école (comme les réseaux d'élèves ou de diplômés) alors il faut s'assurer que ces différents réseaux poursuivent bien le même objectif de développement pour l'école. Il faut rappeler à ce titre que si les réseaux parallèles sont généralement des alliés de la direction générale, ils peuvent aussi se retourner contre elle. Par exemple, dans les années 1970 quand la direction générale de l'ESCP a envisagé de déménager l'école ou de la rebaptiser, le réseau des Anciens Élèves s'y est opposé avec succès en mobilisant deux armes redoutables ; à savoir le pouvoir de lobbying des diplômés patrons de grandes entreprises ayant parfois l'oreille des cabinets ministériels, ainsi que le blocage du versement de la taxe d'apprentissage. Dans ces conditions, le réseau des Anciens Élèves est désormais capable d'infléchir la stratégie de l'école. De ce fait, la construction des réseaux de soutien est certes nécessaire au

développement de l'organisation mais à la condition que la direction générale entretienne des relations apaisées avec ceux-ci. Et c'est un point de vigilance qu'il faut garder en tête : le soutien des réseaux qui se créent pour favoriser le développement de l'école n'est pas forcément acquis. En d'autres termes, les réseaux alliés d'aujourd'hui seront peut-être les ennemis de demain. Par le passé, certaines écoles de commerce ont déjà fermé leurs portes pour avoir été torpillées par leurs réseaux de diplômés ou d'employés qui ne se reconnaissaient plus dans le projet porté par la direction générale de l'école, à l'instar de l'Institut Supérieur de Commerce d'Anvers ou de l'École de Commerce de St-Pétersbourg. Cela n'a pas été le cas à l'ESCP pour le moment mais les situations passées ne préjugent pas des événements à venir. En cela, l'histoire nous invite donc à la vigilance.

Les cahiers déjà publiés ...

Jean-Étienne Joullié. Autorité, pouvoir et managérialisme, *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 2023, 1. (hal-04044510)

Alain Bouvier. Éthique et smart cities. *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 2, 2023. (hal-04135954)

Fragkiskos Kalavasis. Décrire l'indescriptible : les schémas de la complexité dans l'éducation. *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 3, 2023. (hal-04186893)

