



Cas N° 3 : Kedge Business School

- 1. Définition des domaines d'activités ou segments stratégiques de l'entreprise.**
- 2. Analyse concurrentielle de KedgeBS (5 forces de Porter) [chacun des domaines d'activités].**
- 3. Choix d'une stratégie générique pour chaque domaine d'activité identifié.**
- 4. Détermination des voies de développement stratégique vers de nouvelles activités.**
- 5. Quelles recommandations stratégiques feriez-vous à Kedge Business School pour les années à venir ?**

KEDGE Business School



Informations

Fondation	2013
Type	École de commerce (établissement privé)
Régime linguistique	Français et Anglais
Budget	100 millions d'euros [réf. nécessaire]

Localisation

Ville	Paris , Bordeaux , Marseille , Shanghai , Suzhou , Dakar , Toulon , Avignon , Bayonne , Bastia
Pays	 France  Chine  Sénégal

Chiffres clés

Étudiants	8200
-----------	------

Divers

Affiliation	CGE
Site web	www.kedgebs.com

[modifier](#) 

KEDGE Business School est une école de commerce dont les campus sont situés à Bordeaux et à Marseille.

Créée en 2013, l'école propose plusieurs type de formations allant du bac + 3 au bac +5, ainsi que des diplômes de spécialisation ou de formation continue.

Histoire

Cette section est vide, insuffisamment détaillée ou incomplète. [Votre aide](#) est la bienvenue !

De l'école supérieure de commerce de Bordeaux à Bordeaux Management School

L'école supérieure de commerce de Bordeaux est créée en 1873. Elle devient « Bordeaux École de Management » en 2000 puis « BEM, Bordeaux Management School » en 2007.

De l'école supérieure de commerce de Marseille à Euromed Management

L'école supérieure de commerce de Marseille est créée en 1872. Elle devient « Euromed Marseille École de Management » en 2003.

Création de Kedge

Kedge Business School est créée à la rentrée 2013, suite à la fusion de BEM et d'Euromed. L'[ESC Pau](#) devait également faire partie du rapprochement¹. Ce regroupement fait partie d'une vague d'opérations similaires en France ([SKEMA Business School](#) créée en 2009, [France Business School](#) créée en 2012 et [NEOMA Business School](#) créée en 2013)

²Statuts et organisation

KEDGE Business School est une association autonome à but non lucratif. Elle est dirigée par un conseil d'administration bénévole, composé de dirigeants de grandes entreprises et de représentants des collectivités territoriales³.

Le président du conseil d'administration est [François Pierson](#), ex PDG d'[Axa](#) France. Le vice-président est [Pierre Goguet](#), président de la [chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux](#). Philip McLaughlin est le directeur général de KEDGE Business School depuis le départ de Bernard Belletante (aujourd'hui directeur général de l'[EM Lyon Business School](#).)

Enseignement et recherche

L'école assure plusieurs types d'enseignements : formation initiale, formation continue, [Maîtrise en administration des affaires](#) (« Executive MBA »).

Le programme « grande école » est une formation de trois ans après un bac+2. L'admission des étudiants se fait avec le concours [Ecricome](#), ou par admission sur titre⁴.

Le diplôme est visé par le [ministre chargé de l'Enseignement supérieur](#) et conféré à leurs titulaires le [grade de master](#)^{5,6}. Cette habilitation est donnée après l'avis de la [commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion](#).

Campus

L'école a plusieurs sites situés à Bordeaux (à proximité du [Domaine universitaire de Talence Pessac Gradignan](#)), à Marseille (campus de Luminy), ainsi qu'à Toulon, Avignon, Bayonne, Paris, Suzhou (en Chine) et Dakar (Sénégal).

KEDGE présente sa nouvelle stratégie pour développer le leadership du XXIème siècle le 31/05/2018

S'exprimant pour la première fois depuis leur nomination à la tête de KEDGE, Stanislas de Bentzmann, Président, et José Milano, Directeur Général, présentent aujourd'hui le plan stratégique 2018-2021 de l'école.

Un positionnement différenciant

Avec un positionnement différenciant d'école du leadership du XXIe siècle, KEDGE repense son fonctionnement et sa formation pour transformer durablement l'expérience d'apprentissage. L'objectif est de développer les compétences des leaders du XXIème siècle en leur permettant de comprendre le monde contemporain, d'en maîtriser les enjeux technologiques, sociétaux et environnementaux, pour en devenir des acteurs éclairés. Ce nouveau modèle d'école est incarné par une nouvelle signature :

« KEDGE. Transformative Innovation for Humanity »

Alors que les innovations technologiques disruptent les business model et bouleversent les relations sociales et managériales, étudiants et cadres s'accordent aujourd'hui à dire que l'enseignement supérieur prépare mal les futurs diplômés aux compétences demandées par les entreprises.

Selon une étude réalisée par l'IFOP pour KEDGE, 94% des cadres et 88% des étudiants sont favorables au développement de l'esprit entrepreneurial dans les études supérieures.*

Parallèlement, de fortes attentes s'expriment concernant l'expérimentation de pédagogies digitales innovantes ou de nouvelles méthodes de travail, permettant de transcender les frontières entre enseignement supérieur et entreprise.

Enfin, de nouvelles aspirations émergent, notamment chez les jeunes étudiants, privilégiant plus largement le développement personnel et les objectifs humains et sociétaux. Ainsi, près de sept personnes sur dix estiment que l'entreprise doit avant tout placer l'humain au cœur de sa mission (70% chez les cadres, 76% chez les étudiants).

Un modèle d'école du leadership du XXIe siècle

Fort de ces enseignements, KEDGE fait le choix d'être un modèle d'école du leadership du XXIe siècle, développant les compétences nécessaires pour s'adapter à ce nouvel environnement.

Acteur déjà reconnu en matière de RSE et de développement personnel et professionnel, KEDGE décide d'aller encore plus loin en adoptant un positionnement innovant autour de trois grands axes de formation clés :

L'Entrepreneuriat et l'expérimentation, des dimensions qui confèrent des capacités de créativité, d'innovation, d'anticipation et de prise d'initiative voire d'autonomie, et qui sont des compétences de plus en plus demandées par les entreprises.

Les Humanités, qui s'imposent pour développer la responsabilité, l'éthique, l'esprit critique mais également les « soft skills » ou compétences comportementales (intelligence émotionnelle, confiance en soi, empathie, audace, sens du collectif...)

Le management de la Tech, qui implique l'acculturation au monde de la Tech (Intelligence Artificielle, Blockchain, Deep Learning, Data, Design thinking...) pour comprendre, imaginer et mettre en œuvre la transformation des Business models des entreprises et contribuer à celle de la société.

« Autant de compétences stratégiques autour desquelles l'école a repensé ses formations et qui permettront aux étudiants de devenir les leader du XXIe siècle et d'avoir un impact social, économique et environnemental positif sur la société.

Stanislas de Bentzmann, Président KEDGE Business School»

Un modèle économique pérenne

Ce positionnement stratégique repose sur un modèle économique pérenne, marqué par l'absence de subvention et une capacité d'investissement conséquente.

Grâce à un chiffre d'affaires de près de 115 millions d'euros chaque année, KEDGE est en effet en mesure de s'autofinancer et de réinvestir 12 à 15 % de ses recettes dans ses projets de transformation. 150 millions d'euros seront ainsi investis sur les cinq prochaines années pour accompagner ces changements, tout en augmentant sa politique d'ouverture sociale ambitieuse aujourd'hui de 15 millions d'euros par an pour ses étudiants.

Par ailleurs, KEDGE investit aussi dans ses équipements immobiliers, à l'instar du nouveau campus parisien de 3200 m² qui ouvrira dès le 1er trimestre 2019 et offrira un véritable concentré d'innovations pédagogiques et de services à l'étudiant high tech.

La capacité d'investissement de l'école est ainsi intégralement mise au service de l'amélioration de l'expérience d'apprentissage, autour de quatre leviers de transformation : l'évolution des expertises académiques en six écosystèmes appelés « Transformation cells », le déploiement de la « pédagogie augmentée », l'investissement dans les campus au service de l'expérience étudiant et le développement d'un modèle d'internationalisation intégré.

Signature de nouveaux partenariats stratégiques

Pour accomplir la transformation de son offre de formations et de services ainsi que de son projet de recherche, KEDGE annonce la signature de nouveaux partenariats stratégiques avec des acteurs leaders dans leur domaine tels que

Microsoft pour les solutions digitales et technologiques au service de la communauté

Yncrea pour les écoles d'ingénieurs (ainsi que d'autres partenaires sur nos territoires : ENSA Bordeaux, ENSTBB, ESTIA, Polytech Marseille et Nice),

Aston University pour les partenariats académiques et pédagogiques internationaux,

Fondation Maison des Sciences de l'Homme pour le partenariat scientifique et le développement de la recherche internationale,

Airbus Helicopters pour la relation entreprise, l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat

Institut Pasteur et ESTP à travers le développement de la filiale BEM Dakar

« Notre stratégie de transformation, soutenue par ces nouveaux partenariats business et académiques de qualité, va nous permettre de servir durablement une expérience d'apprentissage distinctive. Grâce à une architecture ouverte, nous devenons plus agile et sommes capables d'aller chercher au bon niveau la compétence des meilleurs partenaires pour nous accompagner durablement afin d'assurer l'employabilité de nos étudiants et les mutations des entreprises.

Notre modèle d'école au service du leadership du XXI^e siècle, c'est :

- de la performance grâce à l'efficacité d'une école au service de ses étudiants et ses entreprises partenaires

- de la qualité avec des investissements dans l'excellence de la recherche et de l'expérience d'apprentissage

- de l'agilité à travers une organisation qui s'appuie sur l'innovation, le développement de compétences internes et des partenariats de premier plan.

José Milano, Directeur Général de KEDGE Business School »

Un nouveau doyen pour KEDGE

Dans la mise en place de ces transformations stratégiques, Vincent Mangematin, professeur en management stratégique de l'innovation et management technologique, rejoint l'équipe de Direction à compter du 25 juin 2018. Le nouveau Doyen de KEDGE se déclare « très heureux de pouvoir accompagner KEDGE, acteur désormais incontournable du paysage français de l'enseignement supérieur de gestion, dans l'application de son positionnement précurseur, celui-ci répondant de fait à une réelle attente des entreprises comme des étudiants ».

**« La place souhaitée de l'entreprise au sein de l'enseignement supérieur français », étude réalisée par l'IFOP pour KEDGE Business School en mai 2018*

KEDGE lance son plan stratégique 2016-2020 au service de la transformation de ses clients et partenaires.

Une vision, une mission

La globalisation transforme le monde, complexifie les interactions, accroît les incertitudes et place l'homme face à des dilemmes inédits dont l'ampleur et la vitesse rendent difficile la prise de décision et l'action. Faire face à ces mutations nécessite, pour les organisations de l'économie de la connaissance, d'accompagner les hommes dans un monde devenu volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA World).

La raison d'être de KEDGE est de développer les talents des futurs managers, de les aider à développer une vision globale, une capacité d'écoute, de confiance et de valeur, afin d'optimiser leur employabilité et d'accompagner les entreprises et la société dans cette transformation de leur environnement.

KEDGE s'appuie toujours sur la promesse exprimée dans sa baseline « **Create. Share. Care.** » pour donner vie à sa stratégie. L'école a pour ambition de capitaliser sur ses expertises pour créer (CREATE) du savoir et transformer l'état d'esprit de ses apprenants, afin d'en faire des

leaders innovants, éthiques et socialement responsables, à l'échelle locale, comme à l'échelle globale (SHARE). Son objectif est de développer les talents des managers et décideurs tout au long de leur vie (CARE).

Stratégie 2020 de KEDGE

Alors que KEDGE vient de passer la barre symbolique des 100M€ de budget, l'école affiche son ambition en lançant son plan stratégique 2016-2020.

La bonne santé de l'Ecole tient à la mutation profonde qu'elle a enclenchée depuis [sa naissance, en juillet 2013](#), et qui fait qu'elle se définit aujourd'hui comme « **une entreprise académique** ».

« KEDGE transforms people, organisations & environments ».

Cette invitation s'applique aussi bien à l'Ecole, à son corps professoral et à ses collaborateurs qu'à ses étudiants et partenaires, académiques et entreprises. Le plan de croissance se veut ambitieux mais réaliste, et outre la consolidation du business model, il mise sur une capacité d'auto-financement annuelle de 12M€ en moyenne sur 5 ans, pour soutenir les investissements prévus au plan stratégique : développement du corps professoral, digitalisation de la pédagogie, extension et rénovation des campus, internationalisation et amélioration des services à l'étudiant.

Le plan stratégique est porté par le Directeur Général et Doyen, Thomas Froehlicher et par le Directeur Général Délégué, José Milano. Il a été co-construit avec le corps professoral, les collaborateurs, et des représentants des étudiants et des diplômés.

Les objectifs stratégiques à 2020

Ce plan de transformation repose sur 5 objectifs stratégiques :

1. Etre Impactant

Un positionnement de multi-spécialiste, reposant sur des expertises à forte valeur ajoutée pour l'ensemble de ses parties prenantes, et en particulier les étudiants et les entreprises. L'Ecole dispose de 3 Centres d'Excellence en Marketing, Supply Chain et CSR et de 5 Expertises : Wine & Spirits, Innovation & Entrepreneurship, Health Management, Finance Reconsidered et Creative Industries & Culture. L'articulation entre une Recherche académique et appliquée de haut niveau, les enseignements en Formation Initiale et Executive Education, ainsi que les partenariats avec les entreprises et les organisations permettent à KEDGE d'avoir un fort impact sur les pratiques managériales dans ces domaines.

2. Améliorer l'Expérience Etudiant

Grâce à des programmes en phase avec les attentes des étudiants et des entreprises, sur 3 phases clés :

- **Avant l'école** : Un processus d'admission qui guide les candidats vers le meilleur choix, par le développement d'un marketing des services et des pratiques de sélection en phase avec les générations Y et Z.

- **Pendant l'école** : Une rationalisation du portefeuille de programmes autour des expertises de l'école. Un enseignement axé sur la mise en pratique et le travail collaboratif, une digitalisation de la pédagogie, l'autonomisation et la responsabilisation des étudiants et apprenants dans leurs choix d'orientations et de projets. Egalement la capacité à proposer un cadre d'apprentissage et des services à la hauteur de leurs attentes.
- **Après l'école** : S'appuyer sur l'un des plus vastes réseaux de diplômés d'une école Française (54 000 alumni à travers le monde) pour faire évoluer ses compétences tout au long de sa vie, en développant un état d'esprit ouvert, créatif et responsable, et ainsi trouver sa bonne place sur un marché du travail complexe, multiculturel et exigeant.

3. Etre Global

Devenir un des acteurs clés des écoles de management sur la scène européenne, notamment en développant la part des étudiants internationaux et la dimension multiculturelle des enseignements. Renforcer les partenariats et Summer Schools alignés sur nos expertises, ainsi que l'activité de nos campus off-shore, de Dakar et Suzhou/Shanghai.

4. Etre Connecté

Renforcer notre rôle d'acteur clé du développement économique et social de nos territoires tout en affirmant notre impact au sein de la communauté scientifique et économique internationale, au bénéfice de nos professeurs, étudiants, diplômés et partenaires.

5. Etre Pérenne

Consolider notre business model, qui repose toujours sur les frais de scolarité à plus de 90%, mais dans lequel le risque clients diminue. Avoir une croissance d'effectifs étudiants supérieure à celle du marché, pour garantir une politique de prix stable. Améliorer les règles de « bonne gestion » pour limiter la pression sur la hausse du chiffre d'affaires, et ainsi préserver notre mission première : la transmission. Egalement développer l'impact et la visibilité de notre marque, en France et à l'international, en s'appuyant sur notre réputation académique et sur les réussites de nos étudiants, diplômés et partenaires.

José Milano succède à Thomas Froehlicher en tant que Directeur Général de KEDGE Business School à compter du 1er septembre

François Pierson, Président du Conseil d'Administration de KEDGE Business School, a présenté, en plein accord avec Stanislas de Bentzmann, futur président de l'école, la candidature de José Milano pour succéder à Thomas Froehlicher. Le conseil d'administration, réuni ce jour, a entériné cette proposition.

Thomas Froehlicher, Directeur Général de KEDGE Business School, a souhaité quitter ses fonctions afin de se consacrer à de nouveaux projets.

Je remercie chaleureusement Thomas Froehlicher pour les trois années passées à la tête du groupe KEDGE Business School. Il laisse derrière lui une école reconnue au meilleur niveau international, triplement « full accredited » AACSB, Equis et AMBA ; école qui bénéficie

aussi de deux Grades de Master ainsi que des visas d'une durée maximale pour tous ses programmes.

François Pierson

José Milano a intégré KEDGE Business School le 1er janvier 2016 en tant que Directeur Général Délégué, particulièrement en charge de la mise en œuvre du plan stratégique et de l'international.

José Milano a constitué un excellent binôme avec Thomas Froehlicher. J'ai toute confiance en lui pour que, sous son impulsion, KEDGE Business School figure dans les premiers rangs des Business School européennes.

François Pierson



Âgé de 47 ans, **José Milano** est diplômé de l'École Normale Supérieure de Cachan en économie et gestion, d'un DEA de sociologie des organisations de l'IEP Paris, d'un DEA droit international économique de Paris-I ainsi que d'un certificat d'aptitude à la profession d'avocat du barreau de Paris.

Il a été, depuis 2012 directeur des affaires sociales de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) avant de rejoindre KEDGE Business School en janvier 2016. Il a auparavant occupé un grand nombre de responsabilités au sein du groupe AXA.

Les écoles de commerce à l'assaut de la Chine : la stratégie inédite de Kedge Business School

28/11/14

Les écoles de commerce françaises investissent massivement sur le marché de l'enseignement supérieur chinois. A l'instar de Kedge Business School*, qui s'est associée à l'université pékinoise de Renmin sur un modèle de coopération peu connu, mais très rentable. Reportage à Suzhou, en Chine.

De vastes buildings en briques rouges, de sublimes jardins chinois, d'immenses pelouses et des résidences étudiantes à perte de vue... C'est là, dans la ville de Suzhou, à 80 km de Shanghai, surnommée la Venise de l'Est, qu'est sorti de terre un campus à l'américaine, dans le Suzhou Industrial Park (découvrez les photos et l'histoire de " [la plus française des facs chinoises](#) " en cliquant sur l'image ci-contre). Cette vaste banlieue universitaire a été créée de toute pièce il y a une dizaine d'années. S'y côtoient les universités du monde entier : l'université britannique de Liverpool, l'Américaine Dayton University, la Française Skema Business School... Et depuis peu, une joint-venture peu ordinaire : l'Institut franco-chinois (IFC) de Renmin University, dans lequel collaborent l'université pékinoise de Renmin, Kedge Business School, l'université Paul-Valéry de Montpellier, Paris IV-La Sorbonne.

Ce mariage à quatre a un intérêt de taille : les établissements français n'ont pas déboursé un centime pour s'installer sur place. La construction du campus de 29.000 mètres carrés a été entièrement financée par le gouvernement chinois, qui leur prête aujourd'hui gracieusement. "Depuis 2001 et l'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le pays a accepté d'ouvrir son enseignement supérieur aux établissements étrangers. Mais ils ne peuvent s'installer que sous la houlette d'une université chinoise", explique Jean-François Vergnaud, le doyen français de l'IFC de Suzhou.

Depuis cette date, tous les pays – les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et bien sûr la France - sont partis tambours battants à l'assaut de cet immense marché de 30 millions d'étudiants. Le hic pour les Français, c'est que les établissements tricolores sont bien trop petits pour faire face à la concurrence des mastodontes américains tels Harvard ou l'université de Liverpool. D'où cette idée géniale, initiée par les écoles d'ingénieurs françaises, de souder une collaboration inédite avec les établissements chinois, à travers la création d'IFC. Ils sont désormais au nombre de six dans l'Empire du Milieu. Le premier a vu le jour en 2005 et associe les écoles Centrale, l'université d'Aéronautique et d'Astronautique de Pékin (Beijing). Ont suivi : en 2007, l'Institut sino-européen d'ingénierie de l'aviation de Tianjin (écoles aéronautiques ENAC, ENSMA, ISAE et université d'aviation civile de Chine) ; en 2010, l'Institut franco-chinois de l'énergie nucléaire (IFCEN) ; en 2012 Shanghai Jiaotong-ParisTech (SPEIT). Celui de Suzhou, dédié aux sciences humaines et sociales, est né en 2010. Tous ces établissements ont la même particularité : il s'agit de véritables branches (facultés) des universités chinoises auxquelles ils sont rattachés.

Une collaboration inédite entre universités et une école de commerce

Outre cette installation à moindre coût, ce système de collaborations a un autre avantage essentiel : il leur permet de décrocher un double diplôme reconnu dans les deux pays. "Il n'existe que 31 structures ainsi accréditées par le gouvernement chinois et habilitées à délivrer des diplômes reconnus par l'Etat, dont celui de l'IFC de Suzhou", souligne Jean-François Vergnaud, un brin fier du travail accompli sur place.

Durant ce programme de 5 ans, les 270 étudiants chinois sélectionnés sur concours viennent passer 2 ans en France, répartis dans les 3 établissements, plus précisément entre Bordeaux, Marseille et Toulon pour ceux qui choisissent de suivre le cursus en finance et en management proposé par Kedge Business School. Yue Cheng, en master 1, revient tout juste de tout juste de la cité phocéenne. "J'ai choisi ce programme pour apprendre une nouvelle langue en plus de l'anglais", explique-t-elle dans un Français impeccable. Ce double diplôme lui permettra surtout de travailler pour l'une des grandes entreprises tricolores parties à la conquête de la Chine, comme Biomérieux, Thales ou Sanofi. A terme, ce sont, chaque année, 600 jeunes Chinois qui devraient venir user leurs culottes sur les bancs de l'IFC de Suzhou. "C'est le quota maximal fixé par le gouvernement chinois, qui encadre de près l'installation des universités occidentales sur son territoire", commente Jean-François Vergnaud.

Pour Kedge Business School, cette aventure asiatique s'avère plutôt rentable. Chaque étudiant chinois paie 7.500 euros par an de frais de scolarité, ce qui a rapporté 900.000 euros à l'école en 2014, soit 1% de son budget annuel, qui s'élève à 90 millions d'euros. "Nous partageons les frais avec les universités françaises, principalement pour la rémunération et le déplacement des enseignants. Soit 100.000 euros l'an dernier", estime Yannick Gheno, le directeur financier de l'école, tout sourire. En prime, Kedge permet chaque année à 100 de ses étudiants français du Programme Grande Ecole de partir étudier un semestre sur place. A l'instar d'Adrien Zouhal, venu, dit-il, pour "inscrire une expérience asiatique sur son CV et pourquoi pas commencer sa carrière en Chine à la fin de son cursus".

La Chine, un marché de 30 millions d'étudiants

Bien conscient de l'immense potentiel de croissance que représente les 30 millions d'étudiants chinois, le nouveau directeur de Kedge Business School, Thomas Froehlicher, ne compte pas s'arrêter là. "Nous comptons gonfler notre chiffre d'affaires de 800.000 euros en 2015 pour atteindre 140 millions d'euros d'ici 5 ans", s'enthousiasme Yannick Gheno, le directeur financier, qui doit faire face, comme toutes les écoles de management, à la disparition des dotations de la chambre de commerce et d'industrie et la fonte de la taxe professionnelle. Pour ce faire, Kedge compte bien capitaliser sur son expérience de l'Executive MBA et un Global MBA (27ème mondial dans le dernier classement du Financial Times) pour étoffer son offre de formation à l'attention des cadres chinois. Créés en 2002 en partenariat avec la prestigieuse université de Jiaotong à Shanghai, ces deux programmes dont les frais de scolarité s'élèvent à 35.000 euros les 2 ans ont déjà rapporté à eux seuls, 5,5 millions d'euros à l'école en 2014.

Mais bien d'autres projets sont dans les cartons. "Nous travaillons actuellement avec une école pékinoise de design très réputée à la création d'un diplôme spécialisé dans le management des entreprises d'art d'ici la rentrée 2015", révèle Thomas

Froehlicher. L'ambition de Kedge Business School est de créer un véritable "Asian Education Hub", ce qui en ferait l'une des grandes écoles françaises les plus présentes en Asie.

Sandrine Chauvin

** établissement né de la fusion d'Euromed Marseille et Bordeaux Ecole Management.*

KEDGE présente sa nouvelle stratégie pour développer le leadership du XXI^{ème} siècle

S'exprimant pour la première fois depuis leur nomination à la tête de KEDGE, Stanislas de Bentzmann, Président, et José Milano, Directeur Général, présentent aujourd'hui le plan stratégique 2018-2021 de l'école. Avec un positionnement différenciant d'école du leadership du XXI^e siècle, KEDGE repense son fonctionnement et sa formation pour transformer durablement l'expérience d'apprentissage. L'objectif est de développer les compétences des leaders du XXI^e siècle en leur permettant de comprendre le monde contemporain, d'en maîtriser les enjeux technologiques, sociétaux et environnementaux, pour en devenir des acteurs éclairés. Ce nouveau modèle d'école est incarné par une nouvelle signature :

« KEDGE. Transformative Innovation for Humanity ».

Alors que les innovations technologiques disruptent les business model et bouleversent les relations sociales et managériales, étudiants et cadres s'accordent aujourd'hui à dire que l'enseignement supérieur prépare mal les futurs diplômés aux compétences demandées par les entreprises.

Selon une étude réalisée par l'IFOP pour KEDGE*, **94%** des cadres et **88%** des étudiants sont favorables au développement de l'esprit entrepreneurial dans les études supérieures.

Parallèlement, de fortes attentes s'expriment concernant l'expérimentation de pédagogies digitales innovantes ou de nouvelles méthodes de travail, permettant de transcender les frontières entre enseignement supérieur et entreprise.

Enfin, de nouvelles aspirations émergent, notamment chez les jeunes étudiants, privilégiant plus largement le développement personnel et les objectifs humains et sociétaux. Ainsi, près de **sept personnes sur dix** estiment que l'entreprise doit avant tout placer l'humain au coeur de sa mission (70% chez les cadres, 76% chez les étudiants).

Fort de ces enseignements, KEDGE fait le choix d'être un **modèle d'école du leadership du XXI^e siècle**, développant les compétences nécessaires pour s'adapter à ce nouvel environnement.

Acteur déjà reconnu en matière de RSE et de développement personnel et professionnel, KEDGE décide d'aller encore plus loin en adoptant un positionnement innovant autour de trois grands axes de formation clés :

- L'**Entrepreneuriat** et l'expérimentation, des dimensions qui confèrent des capacités de créativité, d'innovation, d'anticipation et de prise d'initiative voire d'autonomie, et qui sont des compétences de plus en plus demandées par les entreprises.

- Les **Humanités**, qui s'imposent pour développer la responsabilité, l'éthique, l'esprit critique mais également les « soft skills » ou compétences comportementales (intelligence émotionnelle, confiance en soi, empathie, audace, sens du collectif...)

- Le **management de la Tech**, qui implique l'acculturation au monde de la Tech (Intelligence Artificielle, Blockchain, Deep Learning, Data, Design thinking...) pour comprendre, imaginer et mettre en oeuvre la transformation des Business models des entreprises et contribuer à celle de la société. .

* « La place souhaitée de l'entreprise au sein de l'enseignement supérieur français », étude réalisée par l'IFOP pour KEDGE Business School en mai 2018

2

« Autant de compétences stratégiques autour desquelles l'école a repensé ses formations et qui permettront aux étudiants de devenir les leader du XXI^e siècle et d'avoir un impact social, économique et environnemental positif sur la société », précise Stanislas de Bentzmann, Président de l'école.

Ce positionnement stratégique repose sur un **modèle économique pérenne**, marqué par l'absence de

subvention et une capacité d'investissement conséquente.

Grâce à un **chiffre d'affaires de près de 115 millions d'euros** chaque année, KEDGE est en effet en mesure de s'autofinancer et de **réinvestir 12 à 15 %** de ses recettes dans ses projets de transformation. 150 millions d'euros seront ainsi investis sur les cinq prochaines années pour accompagner ces changements, tout en augmentant sa politique d'ouverture sociale ambitieuse aujourd'hui de 15 millions d'euros par an pour ses étudiants.

Par ailleurs, KEDGE investit aussi dans ses équipements immobiliers, à l'instar du **nouveau campus parisien de 3200 m2** qui ouvrira dès le 1^{er} trimestre 2019 et offrira un véritable concentré d'innovations pédagogiques et de services à l'étudiant high tech.

La capacité d'investissement de l'école est ainsi intégralement mise au service de **l'amélioration de l'expérience d'apprentissage**, autour de quatre leviers de transformation : l'évolution des expertises académiques en six écosystèmes appelés « Transformation cells », le déploiement de la « pédagogie augmentée », l'investissement dans les campus au service de l'expérience étudiant et le développement d'un modèle d'internationalisation intégré.

Pour accomplir la transformation de son offre de formations et de services ainsi que de son projet de recherche, KEDGE annonce la **signature de nouveaux partenariats stratégiques** avec des acteurs leaders dans leur domaine tels que :

- **Microsoft** pour les solutions digitales et technologiques au service de la communauté,
- **Yncrea** pour les écoles d'ingénieurs (ainsi que d'autres partenaires sur nos territoires : ENSAM Bordeaux, ENSTBB, ESTIA, Polytech Marseille et Nice),
- **Aston University** pour les partenariats académiques et pédagogiques internationaux,
- **Fondation Maison des Sciences de l'Homme** pour le partenariat scientifique et le développement de la recherche internationale,
- **Airbus Helicopters** pour la relation entreprise, l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat
- **Institut Pasteur** et **ESTP** à travers le développement de la filiale **BEM Dakar**

Selon José Milano, Directeur Général de l'école, « *Notre stratégie de transformation, soutenue par ces nouveaux partenariats business et académiques de qualité, va nous permettre de servir durablement une expérience d'apprentissage distinctive. Grâce à une architecture ouverte, nous devenons plus agile et sommes capables d'aller chercher au bon niveau la compétence des meilleurs partenaires pour nous accompagner durablement afin d'assurer l'employabilité de nos étudiants et les mutations des entreprises* ».

Et José Milano d'ajouter : « *Notre modèle d'école au service du leadership du XXI^e siècle, c'est :*

- *de la performance grâce à l'efficacité d'une école au service de ses étudiants et ses entreprises partenaires,*
- *de la qualité avec des investissements dans l'excellence de la recherche et de l'expérience d'apprentissage,*
- *de l'agilité à travers une organisation qui s'appuie sur l'innovation, le développement des compétences internes et des partenariats de premier plan. »*

Dans la mise en place de ces transformations stratégiques, **Vincent Mangematin**, professeur en management stratégique de l'innovation et management technologique, rejoint l'équipe de Direction à compter du 25 juin 2018. **Le nouveau Doyen de KEDGE** se déclare « *très heureux de pouvoir accompagner KEDGE, acteur désormais incontournable du paysage français de l'enseignement*

3

supérieur de gestion, dans l'application de son positionnement précurseur, celui-ci répondant de fait à une réelle attente des entreprises comme des étudiants ».

Contacts presse KEDGE :

Julien RAVIER - Tel. +33 (0) 671 535 161 / julien.ravier@kedgebs.com

Boris GALINAT - Tel. +33 (0) 556 842 212 / boris.galinat@kedgebs.com

Angélique GERMAIN - Tel. +33(0) 556 846 343 / angelique.germain@kedgebs.com

A propos de KEDGE :

KEDGE est une Ecole de management française de référence présente sur 4 campus en France (Paris, Bordeaux, Marseille et Toulon), 3 à l'international (2 en

Chine à Shanghai et Suzhou, et 1 en Afrique à Dakar) et 3 campus associés (Avignon, Bastia et Bayonne). La communauté KEDGE se compose de 12 600

étudiants (dont 25% d'étudiants étrangers), 183 professeurs permanents (dont 44% d'internationaux), 291 partenaires académiques internationaux et 57 000

diplômés à travers le monde. KEDGE propose une offre de 36 formations en management et en design pour étudiants et professionnels, et déploie des formations

sur-mesure pour les entreprises au niveau national et international. Membre de la Conférence des Grandes Ecoles et accréditée AACSB, EQUIS et AMBA, KEDGE

est une institution reconnue par l'Etat français, avec des programmes visés, et labellisée EESPIG. KEDGE est classée par le Financial Times 40^{ème} meilleure

Business School en Europe et 37^{ème} mondiale pour son Executive MBA. kedge.edu - @kedgebs - Facebook/kedgebs

KEDGE, UNE ECOLE QUI REPOSE SUR UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ROBUSTE

KEDGE se distingue des établissements d'enseignement supérieur grâce à son modèle économique robuste. KEDGE se définit ainsi comme un acteur de la transformation, ayant vocation à intensifier les relations entre enseignants-chercheurs et entreprises et à déployer les pratiques pédagogiques les plus innovantes.

Un modèle d'École, qui se donne les moyens de son ambition et de son indépendance

Dès 2009, KEDGE s'est positionné en avance sur son marché en se donnant pour objectif d'opérer sans subventions, ce qu'elle parvient à faire depuis 2014. KEDGE fait ainsi partie des rares business school françaises capables de se développer commercialement et financièrement sur un marché concurrentiel et dans un environnement complexe tout en limitant la hausse des frais de scolarité. Afin d'assurer sa pérennité, 4 axes stratégiques prioritaires ont ensuite été définis pour la période 2017-20, en s'assurant que tous les membres du Comité de Direction pilotent leurs objectifs tout en respectant leurs budgets.

Aujourd'hui, KEDGE dégage la capacité d'autofinancement lui permettant d'investir à la hauteur de ses ambitions, tout en préservant son indépendance. Son objectif est ainsi de continuer à générer une croissance de son chiffre d'affaires, de près de 115 millions en 2018, en misant principalement sur une diversification de son portefeuille de programmes, pour en réinvestir 12 à 15% sur ses leviers majeurs de transformation.

Une rentabilité permettant d'investir plus et mieux

Au global 150M€ d'investissement sont prévus sur les 5 prochaines années, pour améliorer l'expérience d'apprentissage, autour de 4 axes :

1. Développer les 6 expertises académiques et pédagogiques pour accompagner les mutations des entreprises.
2. Déployer la pédagogie augmentée en innovant pour améliorer les processus d'apprentissage, et former des profils entrepreneurs.
3. Métamorphoser les campus et digitaliser les usages et services pour être au niveau des meilleurs standards internationaux.
4. Accélérer le développement international par le déploiement d'un modèle intégré.

Une agilité permettant de nouer des partenariats et de pointer avec des acteurs de référence

KEDGE expérimente déjà depuis plusieurs années, des copilotages de consortiums internationaux (ex :

IFC Renmin). Fort de ces réalisations dont l'évaluation démontre le succès et renforce la légitimité, KEDGE développe des nouveaux partenariats de haut niveau poursuivant à chaque fois des objectifs précis (ex : Aston University).

L'approche de KEDGE dans son pilotage économique lui donne la capacité à mettre en oeuvre et piloter des consortiums complexes, avec des partenaires institutionnels, académiques et corporate, en France et à l'international.

KEDGE s'associe ainsi dans des partenariats ouverts, pour inventer ensemble de nouvelles

coopérations et rester en avance sur les enjeux de transformation des entreprises.