

**SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES**Séance du 3 avril 1992 (32<sup>o</sup> séance)**DE L'EDUCATION MARCHANDE****Par Bertrand Cluzel, PDG d'EDUCINVEST**

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Etaient présents: M. Berry (CRG), B. Cluzel (EDUCINVEST), B. Commère (Sema), P. Couveinhes (Valexy), J. Driencourt (Studios de Boulogne), P. Fridenson (EHESS), J. Girin (CRG), J. P. Nioche (HEC), J. Ribourel (Phénix), C. Riveline (Ecole des mines), M. Villette (Sup de Co Paris), T. Weil (Ecole des mines)

**Bref aperçu de la réunion**

Selon Bertrand Cluzel, un grand avenir s'ouvre pour l'éducation marchande, compte tenu de l'incapacité du système public à faire face aux défis actuels. Il faut donc apprendre à faire payer les études et à développer des coopérations public-privé, à travers la concession de service public par exemple.

L'éducation étant une question sensible, cette évolution ne se fera pas sans chaudes discussions, ce qui fut le cas même au cours du séminaire.

*Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:*

Michel BERRY  
Centre de Recherche en Gestion  
de l'Ecole polytechnique

Jean-Marc OURY  
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris    Secrétariat tél: 46 34 34 38    52 rue d'Anjou 75 008 Paris

*(Le présent compte rendu sera rédigé sous une forme un peu théâtrale. Non pas que le rédacteur ait voulu prendre une coupable liberté avec le sérieux et la neutralité qui règlent les devoirs de sa charge mais parce ce que c'est le moyen qu'il a trouvé pour rendre compte d'un aspect capital du sujet: l'éducation est une question trop grave pour en parler sereinement, surtout quand on y mêle des questions d'argent.)*

### Réconcilier argent et éducation.

**Bertrand Cluzel:** Je suis dans mon secteur d'activités depuis 20 ans. J'ai créé EDUCINVEST il y a 12 ans. Cette appellation désigne ce qui m'anime: je considère qu'il faut désormais apprendre à parler argent dans l'éducation, aussi bien sous l'angle d'investissement que de rentabilité. A terme, l'éducation doit entrer dans le secteur marchand.

J'ai voulu pousser la logique d'entreprise jusqu'au bout: j'ai fait entrer dans le capital d'EDUCINVEST, à côté de financeurs institutionnels comme la Caisse des dépôts ou Paribas, la Compagnie Immobilière Phénix et Hachette. J'ai aussi des partenaires qui n'ont pas une philosophie capitaliste, comme la Mutuelle Nationale des Etudiants de France, actionnaire à 4 % et qui détient un siège au conseil d'administration. Ceci montre que les idées évoluent. EDUCINVEST forme aujourd'hui 100 000 personnes par an et fait un chiffre d'affaires de 650 millions, (un milliard avec ses franchisés). C'est la première structure en Europe.

*(Didactique):* Une structure d'éducation a trois visages: c'est une communauté, une institution et une entreprise.

C'est une communauté, au sens des positivistes, car c'est un groupe qui a une histoire commune, un langage, un objectif qui le transcende.

C'est une institution, au sens de Hayek, c'est à dire une structure productrice de biens et de services à forte externalité (qui ne s'adressent pas à l'individu mais à une collectivité), mais qui n'est pas interactive, c'est à dire qui ne réagit pas forcément à l'évolution de son environnement.

C'est une entreprise, c'est à dire une organisation qui, à l'inverse d'une institution, doit satisfaire des besoins.

On n'a pas toujours mesuré qu'une école c'est tout cela à la fois et qu'elle doit sans cesse concilier des contraires. En particulier, lorsque je parlais d'entreprise éducative il y a dix ans cela paraissait farfelu, voire inadmissible. Cela choque encore parfois aujourd'hui. Je considère pourtant que c'est l'avenir.

### Qui a tué Jules Ferry?

*(Emphatique)* S'il y a un Panthéon des grands hommes, il faudrait qu'il y ait aussi un Panthéon des criminels et, au risque de choquer, je considère qu'il faudrait y mettre Rousseau, Piaget, Vallon et Langevin.

Notre système éducatif est en effet le résultat d'une conviction rousseauiste selon laquelle l'Homme est naturellement bon et que c'est la société qui le déprave. Il est alors indispensable, pour faire de la société un ensemble égalitaire, de fonder l'école sans s'intéresser à la manière dont les enfants peuvent apprendre mais à la façon dont ils s'insèrent dans la société. C'est ce que disaient Langevin et Vallon et c'est ce qui a abouti à la structure du collège unique. Pour vous en donner une confirmation, permettez moi de citer quelques extraits du rapport Legrand: *"Le profit étant condamnable, les voies humanistes ne doivent pas avoir pour premier souci l'élévation intellectuelle de la Nation mais doivent prendre les objectifs éthiques, tels que la libération et le bonheur de l'Homme. Bien évidemment dans ces conditions il est essentiel de remplacer le primat du cognitif par celui de la praxis et de l'affectif. Il faut donc retirer de l'Ecole les savoirs formels et leur substituer un registre relationnel et affectif."* Contrairement à ce qu'on pourrait penser, M. Legrand s'est beaucoup éloigné des objectifs de Jules Ferry.

Une conclusion de M. Louis Legrand est que l'Ecole doit être la matrice de la société sans classes. C'est l'expression d'une idéologie respectable, puisque l'objectif est d'aboutir à une société plus juste et plus égale, mais cette idéologie a éloigné le système éducatif du champ économique. Ceci a eu d'extraordinaires

avantages mais aussi de lourds inconvénients.

En voici quelques exemples.

Savez vous pourquoi a été introduite la méthode globale ? ...

*(Avisant alors un participant qui, après avoir montré par son expression un profond désaccord s'est mis à lire un ouvrage n'ayant manifestement rien à voir avec le sujet du jour):* Je ne sais si ce que je dis vous intéresse, Monsieur!

- Je connais l'histoire de l'éducation et le fonctionnement du système. Cela ne se passe pas comme vous le dites !

- Nous en débattons, si vous le voulez bien, après que j'en aurai fini..

- Mais ce que vous dites n'a pas de rapport avec la réalité. Voyez déjà: le rapport Legrand n'a pas été appliqué.

- Excusez moi: il traduit un état d'esprit dans la droite ligne d'une idéologie. Je comprends tout à fait que nous soyons en opposition mais j'espère que vous ne serez pas choqué par mes idées comme je respecte les vôtres!

*(Après quelques échanges sur ce registre):* La méthode globale, donc. Elle a été adoptée car on considérait que l'esprit de synthèse était le plus partagé alors que l'esprit d'analyse, plus difficile à acquérir, était plus spontanément développé dans les classes aisées. Pour faciliter l'égalité on a alors appliqué la méthode globale.

*(L'apostrophé lève les yeux au ciel).*

Or la méthode globale a eu des effets très destructurants, comme on le reconnaît maintenant.

Sur le plan social et éducatif, le fonctionnement du système a des résultats catastrophiques. L'éducation représente aujourd'hui 414 milliards de Francs, soit 6,3 % de la PIB. Si l'on continue ainsi, en l'an 2000 elle représentera 600 milliards, soit 10 % de la PIB. Pour quels résultats? M. Andrieu, dans un rapport célèbre devant le Conseil Economique et Social estimait le gâchis (selon sa propre expression) à plus de 100 milliards, dû aux dysfonctionnements du système, à son inadéquation aux réalités économiques, aux conceptions idéologiques qui le régissent, même M. Andrieu le dit.

Il y aura à l'horizon 2 000, 2 millions d'étudiants, dont 1,5 M dans les secteurs généralistes et 0,5 M dans des secteurs professionnels. Or les besoins sont inverses. Nous sommes donc en face d'une fabrique d'inadaptés et d'exclus.

Notre administration est d'ailleurs consciente de ce problème: le ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle a lancé un programme "Préparation active à la qualification et à l'emploi" (PAQUE). Il est expressément dit dans les attendus de ce plan d'action que le système produit 100 000 exclus et qu'il s'agit de donner à ces jeunes les savoirs de base: lire, écrire, compter.

Voilà le résultat d'un système qui a oublié de se préoccuper des besoins, comme le ferait une entreprise.

### L'entreprise et l'éducation

Quelles sont donc les solutions?

Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain en voulant privatiser tout l'enseignement public. Il faut plutôt envisager des solutions à la marge. Voici quelques idées, que j'ai d'ailleurs consignées dans un rapport remis au Premier ministre.

1°) Utiliser la démarche de la concession. L'éducation doit rester sous le contrôle de l'Etat mais celui-ci ne doit pas être partout le garant et le gérant. En particulier, dans l'enseignement technique supérieur et professionnel, il devrait être le garant plus que le gérant. Ceci amène à rechercher des formules que nos habitudes et nos conceptions nous permettent de comprendre. C'est le cas de la concession de service public.

Philippe Nemo distingue de son côté différents types d'établissements éducatifs: les établissements classiques, à conserver tels quels; les établissements publics de collectivité territoriale, dont les ressources sont allouées par l'Etat mais les programmes, les méthodes et le corps professoral relèvent des autorités locales; les établissements privés agréés de type 1, entreprises privées à but lucratif; les établissements privés agréés de type 2, qui sont concessionnaires; pour ces deux types d'établissements privés il propose d'introduire le chèque éducatif.

La solution de la concession est d'ailleurs en train de se traduire dans les faits dans le cas de l'Université 92 que crée le Département des Hauts-de-Seine.

2°) Considérer que l'enseignement ayant toujours un coût il doit avoir un prix. Ce n'est certes pas facile et on en a vu les conséquences pour M. Devaquet, mais l'idée mûrit. Ainsi le programme PAQUE va procéder à un appel d'offres: de grands organismes privés ou publics vont concourir pour passer des marchés avec l'Etat. Je ne sais pas si vous vous rendez compte de la nouveauté: l'éducation entre dans l'économie de marché.

Mettre en place des systèmes de bourses et de prêts facilitera cette évolution nécessaire.

3° Ceci n'est possible qu'à condition de se rendre compte que l'enseignement n'a pas suffisamment de ressources. On a beaucoup fait en France pour l'agriculture, la recherche ou d'autres secteurs en inventant des défiscalisations ou des circuits de financement particuliers. Pas pour l'éducation. Pourquoi ne pas mettre en place par exemple un plan d'épargne formation, une banque de la formation auprès de la Caisse des Dépôts; c'est très simple.

Pour conclure je vous lis cette citation de Philippe Nemo: *"Ce qu'il nous faut aujourd'hui en France, avant même que les politiques aient commencé à déverrouiller le système, ce sont des créateurs d'écoles: des hommes et des femmes qui osent concevoir des projets d'écoles innovateurs (...), qui soient décidés à faire ce qu'ils doivent en matière de transmission des connaissances et qui soient assez énergiques et intelligents pour utiliser les failles du système afin de les corriger et de faire en sorte que les registres didactiques qui existent maintenant soient renforcés."*

### La philosophie et les affaires.

**Q.:** Comment en êtes vous arrivé à créer une entreprise comme la vôtre?

**B. C.:** A l'âge de 16 ans, en tant qu'animateur de la JEC dans ma région (l'Allier), j'ai découvert le sort des

réfugiés du Sud-Est Asiatique. Ne sachant pas parler français, ils étaient perdus, totalement dépendants. Ce fut une révélation pour moi: la maîtrise de la langue, la possession d'une culture sont synonymes de richesse.

Lorsque je suis arrivé à Paris après mon Bac, je me suis intéressé à l'alphabétisation. J'ai eu alors une autre révélation, qui vous paraîtra peut-être bizarre: on me payait (alors qu'avant je donnais mes cours gratuitement) et je pouvais vivre de la cause que je voulais défendre. J'ai alors commencé à donner des cours pour en vivre.

Plus tard je me suis aperçu qu'on formait des gens sans se préoccuper d'en faire des chefs d'entreprise, même à HEC. Or, en étudiant la démographie française, il m'apparaissait clair que de nombreux patrons de PMI allaient devoir trouver des successeurs et que rien n'était fait pour en préparer. Je du suis allé expliquer cela aux responsables CNPF et à d'autres personnalités en leur disant qu'il fallait que les libéraux créent des écoles et ne se contentent pas de la nomenclatura qu'allaient "sécréter" les Chambres de commerce. Je ne fus pas suivi à l'époque. Je me lançai alors dans la formation privée à la gestion, en rachetant notamment l'Ecole des cadres.

Puis, étudiant le secteur privé de la formation, je me suis aperçu qu'il était complètement atomisé: il y avait des structures modestes, souvent elles-mêmes idéologiques, non laïques si vous voulez: elles ignoraient elles aussi les lois du marché. J'ai alors pensé qu'allaient survenir dans ce secteur des mouvements de concentration qu'il fallait anticiper. Et ceci m'a amené à créer EDUCINVEST.

**L'interpellé précédent:** Avant de continuer ce débat, j'aimerais faire une remarque. Je suis venu à un séminaire "Vie des Affaires" et c'est pour savoir comment marche concrètement votre affaire et non pour avoir des débats politiques ou philosophiques. Nous pourrions continuer sur ce dernier registre mais ce n'est pas très intéressant pour le séminaire: il y a bien d'autres lieux pour cela. J'ai plutôt des questions tout-à-fait factuelles. Comment gérez-vous votre affaire? Quelle politique du



personnel avez-vous? En quoi votre entreprise est-elle innovatrice?

**B. C.:** Je voudrais d'abord que vous compreniez qu'un créateur d'entreprise part toujours d'idées et qu'il n'y a pas d'entreprise sans traduction d'un besoin. C'est pour cela que j'ai développé mes convictions et que j'ai exposé mon analyse du marché de l'éducation. Vous n'êtes pas obligé de les partager, mais je voudrais vous convaincre qu'on ne peut créer une entreprise sans avoir des idées fortes. C'est pourquoi vous verrez toujours les créateurs "philosopher", comme cela a été déjà le cas de la part de créateurs d'entreprises qui sont venus témoigner au séminaire.

**L'autre:** Soit, mais je vous ai posé des questions précises.

**B. C.:** J'y viens. Je gère mon affaire en fonction de trois critères.

Excusez moi, je reviens encore à la philosophie: je gère d'abord pour arriver à faire évoluer l'école selon mes idées. Cela signifie notamment que je tente d'infléchir le politique dans le sens que je crois bon. Exemple: quand M. Monoury a été nommé ministre de l'éducation nationale je l'ai sensibilisé à l'absence totale de prévision dans son ministère. Ceci a été à l'origine de la création de la direction de la prévision du ministère.

**Un autre(ironique):** Vous donnez des conseils à votre concurrent? Je ne comprends plus!

**B. C.(étonné):** Mais si: mon concurrent m'acceptera d'autant plus comme partenaire que je lui apporterai des conseils utiles. Et s'il m'accepte comme partenaire, peut-être ne voudra-t-il pas ma mort. Et puis, je suis cohérent: je veux faire en sorte que l'éducation soit meilleure. C'est mon rêve, vous dis-je.

Ma stratégie suppose donc un lobbying auquel je consacre beaucoup de temps. Si j'ai travaillé récemment pour Mme Cresson, ce n'était pas par hasard: c'était une opportunité pour faire avancer mes idées. J'ai aussi autour de moi des personnes qui m'aident à faire du lobbying et cela me coûte de l'argent.

D'autre part, lorsque j'ai créé ma première école, j'avais un objectif précis: être le n° 1 de l'éducation privée en France, voire en Europe. Ceci supposait de ne pas distribuer de dividendes pour investir et avoir une politique d'acquisitions. Il fallait que je me contente de rentabilité de 3 à 5%. Je devais donc trouver les investisseurs adhérant à cette conception.

### Les prix de l'éducation.

**Q.:** Vos élèves payent-ils cher?

**B. C.:** Entre 25 000 et 35 000 F. Je signale en passant que j'ai créé en 1982 une société de cautionnement de prêts aux étudiants. Mais j'ai tendance à penser que ce prix n'est pas assez cher. Les écoles gérées par les chambres de commerce ont des frais de scolarité comparables, mais des coûts plus élevés. 80 % de nos ressources proviennent des frais de scolarité, le reste provenant de la taxe d'apprentissage et de la formation permanente. Alors que pour les écoles des chambres de commerce la taxe d'apprentissage représente beaucoup plus.

**Q.:** Payez vous bien vos enseignants?

**B. C.:** Comme ceux du secteur public: compte tenu de la modicité des frais de scolarité, il ne m'est pas possible de faire mieux. On peut donc dire qu'ils sont aussi mal payés. Par rapport au secteur public, ils ont toutefois l'avantage de pouvoir évoluer plus facilement, en devenant patrons d'une école ou en entrant et sortant librement de notre système. Depuis cinq ou six ans je souhaite établir une convention collective, mais notre secteur est tellement archaïque que j'ai du mal à me faire entendre.

Je considère qu'une structure comme la mienne doit avoir 1/3 de permanents et 2/3 de vacataires. Au delà, le système engendre des charges trop lourdes et des nomenclaturas sclérosantes.

**Q.:** Les vacataires ne sont pas forcément des innovateurs. Au contraire même: investissant souvent peu dans l'institution, ils reproduisent les cours classiques, qui demandent le moins de préparation.

**B. C.:** D'accord, les vacataires ne sont pas forcément innovateurs mais cela simplifie aussi ma tâche en gestion de ne pas avoir trop de permanents qui peuvent se scléroser.

**Un autre (péremptoire):** Moins vous avez de permanents, plus ils font de l'administration; plus ils en font, plus ils se coupent des réalités professionnelles qu'ils sont chargés d'enseigner et plus le système se sclérose.

**B. C. (rassurant):** Non, parce que je ne fais pas faire l'administration à mes professeurs permanents.

**L'interpellé:** Avez vous une évaluation de la qualité de vos formations? J'ai assisté à une délibération sur l'Ecole des cadres, elle n'était pas très concluante.

**B. C.:** Quelle délibération?

**R:** Du Conseil national supérieur de l'enseignement et de la recherche.

**B. C.:** Ah, oui, du CNSER, pour le passage à Bac + 1! Je ne suis pas sûr qu'il se soit prononcé de façon objective: il y a plusieurs de ses membres qui, par principe, ne souhaitent pas voir se développer l'enseignement privé.

La seule évaluation objective est le temps au bout duquel les élèves trouvent un emploi et le niveau de rémunération à l'embauche. Un élève sortant de l'Ecole des cadres met en moyenne moins de 90 jours pour trouver un travail. C'est excellent.

Je demande toutefois avec insistance que soit mise en place une structure d'évaluation de l'enseignement au dessus des parties.

**Un autre (dubitatif):** Y compris pour l'enseignement privé?

**B. C. (affirmatif):** Mais oui.

### Le modèle américain?

**Q.:** Je me suis intéressé à l'enseignement technique et me sens en harmonie avec ce que vous dites: dans ce domaine, la supériorité du système privé

sur le système public est flagrante. Toutefois, je vois une faille dans votre raisonnement: le marché américain, où les idées d'éducation marchande sont à l'œuvre, est dans un état catastrophique.

**Un autre:** Il avait été même écrit dans un rapport au président Reagan que si des étrangers avaient mis en place le système américain, cela aurait pu être considéré comme un acte de guerre.

**B. C.:** C'est vrai mais je n'ai pas essayé de dire: le privé c'est bien, le public c'est mal. Et je ne partage pas la fascination des ultra-libéraux pour le système américain. Il est déstructuré, vous avez raison. Ceci montre que trop de libéralisme tue le libéralisme. Je le crois tout autant condamné que le système français, pour des raisons opposées. Il faudrait y introduire plus d'Etat comme garant, alors qu'en France il faut qu'il soit moins gérant.

Il me semble surtout qu'il faut inventer de nouvelles formes de coopération entre public et privé, de nouveaux principes de gestion de l'éducation. C'est pourquoi il nous faut des créateurs d'écoles, qui inventeront de nouvelles formes d'éducation.

Mais il y a des idées à prendre aux USA: le fait que l'éducation ayant un coût, elle a un prix et que les entreprises peuvent financer l'éducation. De plus des Etats des USA ont inventé le chèque éducation. Il y a des déductibilités fiscales, des bourses, des prêts: j'ai pris aux USA l'idée de cautionnement de prêts que j'ai introduite en France.

**Q.:** Pouvez-vous nous donner des précisions sur l'Université 92, présentée parfois comme une université "à l'américaine".

**B. C.:** J'en avais suggéré l'idée il y a quatre ans à Paul Graziani, président du Conseil général des Hauts-de-Seine mais je n'avais pas été suivi. Charles Pasqua en revanche s'est montré ouvert à cette initiative, d'autant qu'il avait été sollicité par un certain nombre de personnalités qui souhaitaient montrer qu'il y avait d'autres voies pour l'éducation. Une initiative spectaculaire pouvait de plus conforter l'image publique de C. Pasqua.

L'Université 92 représente une dépense d'un milliards de F pour l'achat du terrain et la construction. Elle est confiée à deux recteurs, l'un et l'autre économistes de formation et qui ont une pratique de l'enseignement. Cette université va obéir à quatre principes.

1° 5 000 étudiants seront répartis moitié-moitié entre deux grandes filières: gestion et sciences et techniques.

2° On ne créera pas un pôle de toutes pièces: une moitié proviendra d'établissements relocalisés, l'autre moitié d'écoles nouvelles à créer.

3° Orientation permanente. Les jeunes pourront faire état de leurs difficultés, acquérir des compléments de formation dans les savoirs de base ou être orientés vers d'autres formations.

4° Cette formation sera payante, à peu près 30 000 F. Il y aura des possibilités de bourses et de prêts.

Cette université sera gouvernée par une structure associative, émanation du Conseil général des Hauts-de-Seine, à laquelle participeront des personnalités éminentes. Mais je pense que cette structure sera la garante du respect du cahier des charges pédagogique et financier par les établissements et non la gérante. Il y aura des entreprises partenaires pour gérer les locaux et, pourquoi pas, pour assurer la gestion de l'ensemble jusqu'aux enseignants eux-mêmes. Si mes partenaires en sont d'accord, je pense postuler pour être concessionnaire.

**Q.:** Quelle sera la place de la recherche?

**B. C.:** Il a été demandé qu'elle se finance à hauteur d'au moins 50 %.

**Q.:** Demander un financement à 50 % à des chercheurs ayant par ailleurs sans doute de lourdes charges d'enseignement et des occasions de faire du conseil me paraît utopique.

**B. C.:** Vous avez peut-être raison, mais nous verrons bien. En tout cas une place est prévue pour la recherche.

**Quel portefeuille d'activités?**

**Q:** Quelles sont vos activités?

**B. C.:** Les enseignements que nous délivrons vont de Bac - 4 à Bac + 5. Nous avons un pôle management: l'Ecole des cadres, dont le diplôme est visé par le ministère de l'éducation nationale depuis quatre ans, l'ESIAE (Ecole supérieure internationale d'administration des entreprises), dont le diplôme est homologué par le ministère de l'industrie, l'EMI (European Management Institute); sans oublier l'expertise comptable (nous formons 80 % des experts comptables formés dans le secteur privé). Nous avons un pôle Bac + 2 qui prépare à des BTS, essentiellement dans l'informatique et la vente; il comprend plusieurs écoles, dont Pigier (nous avons aussi le secrétariat et les enseignements de langues). Nous avons un pôle ingénieurs, notamment l'Ecole centrale d'électronique et l'Ecole centrale des techniciens en électronique et informatique, reconnues par la Commission des titres. Il y a un pôle important d'enseignement à distance puisque nous avons repris le groupe Educatel (200 formations dans tous les domaines) et maintenant l'Ecole universelle et le groupe Linguaphone. Nous sommes enfin en train d'ouvrir un pôle de formation à l'hôtellerie.

Notre idée est d'offrir toutes les formations pour devenir le numéro 1, non seulement quantitativement mais aussi qualitativement, c'est à dire en éventail de formations.

**Q.:** Je doute que cet éclectisme soit compatible avec l'évolution du marché européen de l'éducation: dans tous les pays d'Europe l'enseignement privé va se développer et il va y avoir des restructurations et des spécialisations. Vouloir couvrir de Bac - 4 à Bac + 5 dans différents secteurs et agir au niveau européen n'est-ce pas trop?

De plus les domaines de formation professionnelle où vous êtes présent sont ceux qui s'harmonisent le plus vite au niveau européen. Ne ressentez vous pas un certain nombre de problèmes? Par exemple vous présentez comme une philosophie le fait d'avoir 1/3 de permanents: c'est très français car en Italie, en Allemagne et en Europe du Nord l'enseignement est assuré par des professionnels permanents. Est-ce que

cela ne va pas vous créer des problèmes de crédibilité à l'étranger ?

Autre point: pour l'instant il y a en France un gros système public avec un petit système privé. On peut donc présenter tous les formats de formation qu'on veut: Bac + 2, Bac + 3, etc. Mais dès qu'on franchit les frontières, on rencontre des standards. Ceci doit vous conduire à "formater" vos formations et à les présenter de façon à ce qu'elles soient interprétables par des étrangers.

**B. C.:** Quand je me suis lancé, ma démarche apparaissait critiquable, voire inadmissible et en tout cas vouée à l'échec. Il m'a donc fallu être crédible et pour cela avoir une taille minimale, avoir des moyens de communication (on ne commence à être connu que lorsqu'on parle de vous). De même on ne devient une institution que si d'autres institutions vous reconnaissent. Il m'a donc fallu grandir, trouver un marché, affirmer notre compétence, de façon à pouvoir montrer que mon discours tenait sur quelque chose de solide.

Mais, dès lors que cette première étape est franchie, il faut stabiliser l'entreprise.

Je pense en effet que pour assurer l'avenir d'une entreprise il faut trouver une rente de situation et que celle-ci se trouve dans la différenciation.

Je ne peux donc pas avoir dans l'avenir toutes les palettes de formation et il va falloir que je me spécialise. Ainsi, nous venons de nous implanter en Espagne et je joue une stratégie de différenciation: je me spécialise dans le management. Et, vous avez raison: au niveau européen il y a des standards et il faudra que je "formate" mes formations, voire même que je remette en cause certains de mes critères.

Mais mon entreprise a tout juste 12 ans. Nous sommes dans un marché qui ne fait qu'émerger. Nous ne faisons qu'entrer dans une nouvelle phase de sa vie.

*(Il était l'heure de se séparer. Les commentaires en catimini allaient bon train: du "passionnant", au "aterrant" en passant par "étonnant". Il reste sans doute du chemin à parcourir avant d'arriver à des idées claires sur les rapports entre l'éducation et l'argent.)*