

RAPPORT D'ÉVALUATION DE KEDGE BUSINESS SCHOOL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 04/10/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Laurent Carraro, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

« En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts". (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 13). »

Sommaire

Sommaire.....	2
Préambule	4
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation de l'établissement.....	4
2 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	7
1/ Un positionnement institutionnel à affermir	7
2/ La stratégie institutionnelle : entre pilotage et ouverture à l'environnement	7
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	10
1/ Une organisation interne efficiente.....	10
2/ Une gouvernance resserrée, au service de la stratégie, qui gagnerait à s'ouvrir	10
3/ Une organisation interne transformée, au service du pilotage du plan stratégique, et des outils prospectifs à développer	11
4/ Une politique en matière de ressources humaines à consolider, et une situation financière saine	12
a/ Une politique des ressources humaines consensuelle, à consolider dans certains domaines	12
b/ Une situation financière permettant de financer les projets de développement de l'école, mais des ressources à diversifier.....	13
c/ Une politique immobilière à construire	14
La recherche et la formation.....	16
1/ Une politique de recherche active.....	16
a/ Une structuration claire et différenciante des équipes de recherche	16
b/ Des activités et une production en croissance.....	17
2/ La politique de formation tout au long de la vie : entre tradition et originalité	17
a/ Des programmes de formations initiales nombreux et typiques d'une école de commerce	17
b/ Une organisation interne structurée, qui se stabilise	18
c/ Une formation continue qui se restructure	18
d/ Une démarche pédagogique volontariste et structurée	19
3 / Le lien entre recherche et formation : le rôle essentiel des centres d'excellence et d'expertise	19
4 / Une gestion de la documentation efficace au service de ses utilisateurs	20
La réussite des étudiants.....	21
1/ Un parcours étudiant pensé dans son intégralité, du concours à l'insertion professionnelle	21
a/ Une direction de l'expérience étudiante efficace	21
b/ Un soutien dynamique à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants	22
2/ Une vie étudiante bien organisée, mais peu flexible	23
3/ Un nouveau système de participation des étudiants à la gouvernance, qui a besoin de se structurer.....	23
La valorisation des résultats de la recherche et la culture scientifique.....	25
a/ La valorisation des résultats de la recherche	25
b/ Une diffusion de la culture scientifique organisée et en progrès, dont le bilan reste à consolider	25
Les politiques européenne et internationale.....	26
1/ Une politique ambitieuse d'internationalisation, qui présente des risques de perte de contrôle	26
a/ Une internationalisation générale des activités.....	26
b/ Quatre campus associés.....	26

c/ Mobilité étudiante	26
Conclusion	28
1/ Les points forts	28
2/ Les points faibles	28
3/ Les recommandations	29
Liste des sigles.....	30
Observations du directeur général.....	32
Organisation de l'évaluation	34

Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général)¹. KEDGE Business School (KEDGE BS) est une association autonome à but non lucratif de type loi 1901 et un des 64 établissements français qualifiés Eespig par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (Mesr). KEDGE BS a été labellisée Eespig pour la première fois le 4 mai 2017 pour la durée maximale de 5 ans² puis, comme de nombreux autres établissements, il a bénéficié d'un renouvellement de ce label du 6 janvier au 31 décembre 2022 pour une durée d'un an³ afin que le Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé (CCESP) examine leur dossier de renouvellement (ce retard étant lié à la crise sanitaire de la Covid-19). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État ne font pas l'objet d'une évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Le Hcéres évalue l'établissement et la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) évalue les diplômes de la formation initiale.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

KEDGE⁴ BS est juridiquement constituée en 2013 à la suite de la fusion de Bordeaux École de Management (BEM) fondée en 1874, et d'Euromed Management située à Marseille depuis 1872. Ces écoles ont été initialement créées sous l'impulsion respective des Chambres de commerce et d'Industrie (CCI) de Bordeaux, de Marseille et de Toulon⁵.

En 2015, un campus parisien, KEDGE Business Club est ouvert ; en 2019 le campus de Toulon déménage en centre-ville (campus actuel de Chalucet)⁶. Par ailleurs, KEDGE BS accueille des étudiants au sein de trois campus associés (Avignon, Bastia et Bayonne) et de quatre campus à l'étranger : Shanghai et Suzhou (Chine), Dakar (Sénégal) et Abidjan (Côte d'Ivoire).

KEDGE BS est membre de la Conférence des grandes écoles (CGE) depuis 2013. En 2016, KEDGE BS a reçu l'accréditation AACSB⁷ pour cinq ans (renouvelée en 2021 pour la même durée) et, en 2017, a été accréditée EQUIS⁸ (EFMD) pour cinq ans (renouvelé en 2022 pour la même durée) et enfin accréditée AMBA⁹ pour cinq ans (renouvellement en 2022). La CEFDG a accordé à KEDGE BS le visa et l'autorisation à délivrer le grade de licence en 2021 pour le programme IBBA¹⁰ et a renouvelé le grade de master pour le PGE en 2021. Pour la formation continue, KEDGE BS a été certifiée Qualiopi en juin 2020 pour une durée de quatre ans.

KEDGE BS Bordeaux est installée au sein du campus de Talence. L'école était membre associé de la Communauté d'Universités et Établissements d'Aquitaine (CUEA), dissoute le 1^{er} avril 2020. Sept établissements du site (les universités de Bordeaux, de Bordeaux-Montaigne, de La Rochelle, de Pau, l'IEP de Bordeaux, Bordeaux INP et Bordeaux Sciences Agro) se sont orientés vers une convention de coordination territoriale (CCT), mise en place par l'arrêté du 13 mai 2020, dont KEDGE BS ne fait pas partie.

L'école accueille 6 700 étudiants au sein de son campus de 36 000 m², qui abrite aussi un espace consacré à l'entrepreneuriat et à l'incubation de start-up, ainsi que la KEDGE Wine School, fondée en 2020. L'école y accueille aussi la formation continue.

1 Ce label, créé en 2016, acte la participation aux missions de service public de l'enseignement supérieur, engage l'établissement sur le caractère non lucratif de son activité et implique une évaluation périodique par une instance nationale.

2 BOESR n°18 du 4 mai 2017.

3 BOESR n°1 du 6 janvier 2022.

4 Le nom « Kedge » provient d'un mot anglais qui désigne une ancre à jet, utilisée en navigation pour diriger les bateaux. Cette fusion indique une nouvelle direction pour BEM et Euromed, d'où la référence à cette ancre directionnelle.

5 Actuellement nommées CCI Bordeaux Gironde, CCI Aix-Marseille Provence et CCI du Var.

6 Ce campus est lié à la CCI du Var.

7 Label américain AACSB pour Association to Advance Collegiate Schools of Business, une accréditation qui récompense les écoles de commerce pour la qualité de leurs formations au management.

8 Label européen Equis pour European Quality Improvement System, attribué par l'EFMD aux écoles de commerce et de management pour une durée de 3 ou 5 ans.

9 Label international AMBA pour Association of MBA's, une accréditation spécifique au Master of Business Administration fondée sur des critères de qualité pédagogique et de gouvernance.

10 International bachelor of business administration.

KEDGE BS Marseille est implantée d'une part au sein du campus de Luminy et d'autre part au sein du campus de la Joliette. Le projet de convention entre KEDGE BS Marseille et Aix-Marseille-Université est en cours d'élaboration depuis plusieurs années en parallèle de collaborations ponctuelles existantes.

KEDGE BS Marseille accueille ses étudiants au sein de 26 800 m², qui hébergent également la *KEDGE Design School*.

KEDGE BS propose 36 formations diplômantes (dont une valant grade de licence et deux valant grade de master) en formation initiale ou continue. Ces formations sont soit généralistes, telles le *KEDGE bachelor* (Bac+3), l'*International bachelor of business administration-BBA* (Bac+4), l'*EBP International* (Bac+5), le Programme Grande École ou le programme Ingénieur d'Affaires, soit plus spécialisées, telles les *Master of Science* et les *Mastères Spécialisés* (MSc et MS, label CGE), le *Doctorate of Business Administration* (DBA) ou le PhD¹¹.

En 2019-2020, près de 10 500 étudiants ont suivi un cursus en formation initiale (dont 2 100 élèves en alternance) et 2 000 en formation continue¹² dans les domaines de la finance, de la qualité, de l'immobilier, des ressources humaines, du commerce international ou encore de la logistique et de la *supply chain*.

Enfin, l'activité de recherche de KEDGE BS s'appuie sur 4 centres d'excellence et 3 centres d'expertise.

En janvier 2022, KEDGE BS comptait 23 % d'étudiants internationaux, 182 enseignants et EC permanents¹³, dont 43 % internationaux, et 621 personnels administratifs et techniques contribuant au fonctionnement des services de support.

En 2020, le budget de l'école atteint près de 120 M€. Les droits d'inscription (qui représentent plus de 90% des recettes), sont actuellement, pour un étudiant non boursier, de 8 200 € à 13 900 € par an pour les cursus généralistes.

2 / Contexte de l'évaluation

Comme une petite vingtaine de « *business schools* » françaises, KEDGE BS est rompue aux démarches d'accréditation. Elle est ainsi triplement accréditée, pour la durée maximale, par les instances internationales AACSB, AMBA, EQUIS (rapport d'auto-évaluation, RAE, p. 9). Néanmoins, la présente évaluation par le Hcéres, assortie d'une démarche d'auto-évaluation au sein de l'établissement, est nouvelle pour l'école.

Le RAE a été finalisé le 15 avril 2021 ; à l'issue d'un processus de recueil d'informations auprès des divers directeurs et doyens, il a été rédigé par la doyenne associée « *qualité et accréditations* » de manière à en assurer la cohérence. Le rapport a été rendu disponible sur un site interne à l'établissement, mais a été véritablement porté à la connaissance des personnes rencontrées lors de la visite, seulement quelques semaines auparavant. Le comité émet ainsi l'hypothèse d'un RAE assez peu partagé au sein de l'école et de ses parties prenantes.

Le RAE suit point par point le référentiel du Hcéres et aborde de ce fait tous les aspects nécessaires à la mission d'évaluation du comité. Néanmoins, son orientation n'est pas vraiment celle d'un travail d'auto-évaluation, avec des analyses réflexives, des critiques, des pistes de progrès, mais traduit davantage une volonté de démontrer que tous les indicateurs sont à des niveaux satisfaisants. De même, le peu de connaissance de la démarche du Hcéres conduit à certaines méprises. Par exemple pour la référence 10 « *L'établissement appuie son pilotage sur un dialogue global et annuel de gestion avec ses différentes composantes* », l'établissement semble avoir interprété cette partie comme étant relative au dialogue social. Il s'agit de la première évaluation conduite par le Hcéres pour KEDGE BS, ce qui peut expliquer que tant la nature du RAE que son mode de conception n'ont pas été parfaitement compris par l'établissement.

Globalement, le RAE représente un document important (218 pages avec les annexes), dont la lecture n'est pas facile, du fait d'un certain nombre d'informations manquantes et de nombreuses coquilles. Mise à part une analyse SWOT succincte reproduite en début de document¹⁴, les éléments transmis concernent essentiellement

11 Les programmes de formation initiale sont évalués par la CEFDG. Ils délivrent tous des diplômes visés, le programme Grande École et l'*EBP International* conférant le grade de master et l'*IBBA* conférant le grade de licence. Les évaluations réalisées par la CEFDG, dont la périodicité varie (3 à 5 ans), sont systématiquement accompagnées d'un suivi annuel prenant la forme d'indicateurs dont le but est de soutenir des logiques de progression. Les programmes spécialisés de formation *post graduate* MS/MSc sont accrédités par la CGE et les programmes certifiants sont inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) au niveau 6 et 7. Certains programmes spécialisés disposent de reconnaissances professionnelles selon leur spécialité : CIPS (*Chartered Institute of Purchasing and Supply*), « *Auditeur Supply Chain* » par le réseau SCALE, RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyors*), Certificat des Conseillers du commerce extérieur (CCEF). RAE, p. 21 et voir dans ce rapport p. 16 et 17.

12 Dont 730 alternants dans le programme PGE. Rapport d'autoévaluation (RAE) de KEDGE BS, p. 42.

13 Dont 80 professeurs pour le campus de Luminy, 88 pour le campus de Talence, 9 à Paris et 5 à Toulon.

14 RAE, p. 10.

la période postérieure à la prise de poste du directeur général en juillet 2020, rendant difficile l'analyse sur la totalité de la période évaluée depuis la labellisation en tant qu'Eespig.

En l'absence d'attentes explicites de la part de KEDGE BS, le comité a réalisé sa mission en se concentrant sur les axes qui lui ont semblé pertinents au regard de la stratégie de l'école :

- stratégie de croissance et soutenabilité ;
- ancrage territorial ;
- politique internationale ;
- dynamique académique ;
- enjeux de l'organisation sur plusieurs campus.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1/ Un positionnement institutionnel à affermir

Comme indiqué plus haut, la création de KEDGE BS est issue de la fusion entre Euromed Management située à Marseille d'une part, et Bordeaux École de Management (BEM) d'autre part. Avant ce rapprochement, les deux écoles, créées au XIX^e siècle, avaient des statuts différents, association pour la première, et service de la CCI Bordeaux Gironde pour la seconde. Cette fusion s'est placée dans le cadre d'un mouvement général de croissance externe des écoles de management françaises, pour lesquelles la visibilité internationale et la montée en puissance de la recherche imposaient de croître de manière significative. Les identités des deux établissements fondateurs étaient cohérentes, ayant pour caractéristiques un ancrage territorial fort et une large ouverture au monde, notamment du fait de leur présence dans des villes portuaires.

L'école est régulièrement classée parmi les 10 meilleures écoles de management françaises¹⁵. Elle identifie ses principaux concurrents nationaux directs comme étant l'ESCP Business School, l'Edhec, l'EM Lyon, Skema, Neoma, Audencia et Grenoble École of Management. Elle possède la « triple couronne », ce qui la place dans le 1 % des institutions mondiales, comme une vingtaine d'écoles françaises.

Dans ce contexte très concurrentiel, l'école connaît pourtant une croissance soutenue avec environ 800 collaborateurs, dont 182 enseignants et EC, et 10 500 apprenants répartis entre 36 programmes. L'école déploie globalement une stratégie de volume, mais la marque reste à consolider, particulièrement à l'international.

KEDGE BS définit son positionnement¹⁶ à partir d'un triptyque vision, mission, valeurs. Pour ce qui concerne la vision, « KEDGE BS a pour ambition de devenir l'École de référence de celles et ceux qui apprennent et réussissent en faisant », alors que sa mission est « de favoriser la détection, l'émergence et le développement de toutes celles et ceux qui souhaitent créer de la valeur et avoir un impact sur la société. Ainsi KEDGE BS va bien au-delà de la simple transmission des connaissances ». Les valeurs sont au nombre de cinq : exigence, engagement, ouverture d'esprit, intégrité, humilité.

À la lumière du RAE, et plus encore après la visite, le comité estime que la vision et la mission affichées par l'établissement mettent peu en valeur ses atouts et apparaissent finalement comme assez banales. De nombreuses écoles de management mettent en évidence leur volonté d'adopter des pédagogies expérientielles et de développer la capacité à agir, à faire de leurs apprenants. En particulier, la mission de KEDGE BS ne met en valeur d'aucune manière l'importance de l'ancrage territorial, alors qu'il s'agit d'un élément revendiqué comme étant identitaire par la direction de l'école. Il est d'ailleurs contenu dans l'une des trois promesses sur lesquelles la stratégie de l'établissement est bâtie, ce qui est conforme à la volonté affichée par les trois CCI fondatrices dès la création de l'école.

Le comité recommande à l'école de mieux identifier son positionnement à travers des éléments identitaires forts et différenciants¹⁷. En tout état de cause, le comité estime qu'une étude comparative, conduite en intégrant l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, permettrait de définir un positionnement offrant davantage d'impact et de perspectives à l'établissement.

2/ La stratégie institutionnelle : entre pilotage et ouverture à l'environnement

L'analyse de la stratégie institutionnelle de KEDGE BS manque de profondeur temporelle puisque seule la stratégie 2021-2025 est présentée dans le RAE. On doit signaler néanmoins deux éléments qui abordent explicitement la période antérieure à l'arrivée du nouveau directeur général en juillet 2020 : la mention que ce

¹⁵ KEDGE BS obtient la 9^e position au classement 2022 du *Figaro*, gagnant une position par rapport à 2020 et reste au 10^e rang des classements de *L'Étudiant* et de *Challenges* en 2022. À l'international, KEDGE est classée 9^e meilleure école de commerce française et 40^e meilleure école européenne par le *Financial Times* en 2021. L'établissement a été élu 2^e *business school* de France pour sa recherche dans la catégorie *Business Administration* au classement de Shanghai en 2021, gagnant une place par rapport à 2020.

¹⁶ RAE, p. 12.

¹⁷ Le comité n'a pas pour mission de définir ces éléments. Il a pu néanmoins en percevoir certains en analysant les dossiers transmis par l'établissement et plus encore lors de la visite.

plan stratégique s'inscrit dans la continuité du précédent (qui couvrait la période allant de 2016 à 2020¹⁸), ainsi que la présence d'une analyse SWOT de l'école¹⁹, particulièrement riche et réalisée sans concession, qui n'est cependant pas exploitée par la suite. On y retrouve d'ailleurs plusieurs points faibles mentionnés dans le présent rapport, apparemment peu traités par l'école, comme la nécessité de diversifier les sources de financements ou le manque d'impact de l'établissement à l'international.

Le plan stratégique 2021-2025 a été élaboré entre juillet et décembre 2020, selon un processus collaboratif. Ainsi, en amont de ce processus, une réflexion sur les valeurs de l'établissement a mobilisé 70 enseignants et 50 salariés des fonctions de support. Plus de 130 membres du personnel ont ensuite travaillé à la définition de 26 projets stratégiques qui déclinent la stratégie 2021-2025.

L'ensemble a été présenté au personnel au premier trimestre 2021. On peut noter que les étudiants ont été de fait exclus de ces réflexions alors que l'école annonce qu'elle « *place radicalement l'étudiant au centre de tous ses projets et de toutes ses actions* »²⁰.

Le comité regrette vivement que les étudiants et les alumni n'aient pas été associés à cette démarche, et aient dû attendre avril 2021 pour découvrir un plan stratégique qui les concerne au premier chef.

KEDGE BS souhaite, dans le cadre de sa stratégie 2021-2025, répondre à trois « promesses » (RAE, p. 12) :

- « être une école originale, durable et inclusive,
- assurer à ses étudiants et ses apprenants d'avoir des compétences toujours à jour,
- être ancré dans les territoires et ouvert au monde »

Les 26 projets stratégiques déclinent ces promesses, qui sont autant d'objectifs. L'ensemble repose sur cinq piliers, qui constituent des axes d'analyse des projets stratégiques :

1. l'expérience étudiante ;
2. l'engagement des employés ;
3. la durabilité ;
4. l'inclusivité²¹;
5. la performance économique.

La « *direction générale adjointe et transformation* » (cf. *infra*) est en charge du suivi du plan stratégique. Chacun des 26 projets stratégiques est piloté par un chef de projet et par un membre du comité de direction, et implique en moyenne six à sept personnes. Des indicateurs ont été définis et sont suivis de façon mensuelle ; le comité de direction fait une revue complète des projets tous les trimestres²².

Les cinq piliers font également l'objet de mesures qualitatives et/ou quantitatives. **Le comité encourage l'école dans sa volonté d'objectiver dans la durée le déploiement de sa stratégie.**

Pour autant, la cohérence entre le positionnement, les promesses, les piliers, les projets stratégiques, de même que la réalisation de certains objectifs, posent un certain nombre de questions. Donnons-en quelques exemples.

L'une des trois promesses sur lesquelles repose la stratégie est celle du double objectif d'ancrage territorial et d'ouverture internationale. Or le lien avec les collectivités territoriales est apparu comme étant plutôt ténu. Ainsi, mis à part pour la municipalité de Talence, aucun entretien avec un élu local n'a pu être réalisé lors de la visite sur site, de même qu'aucun contact n'a pu être pris avec les collectivités liées aux campus de Marseille et Toulon. Signalons également que lesdites collectivités ont un rôle qui paraît marginal dans la gouvernance de l'école (cf. *infra* sur la gouvernance).

Dans le même registre, la direction de l'école annonce que les diplômés de KEDGE BS doivent nourrir les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI), si possible dans les territoires d'implantation de l'école. Or l'insertion professionnelle des diplômés dans les régions PACA et Nouvelle-Aquitaine reste très modeste pour le PGE au regard de l'ancrage affiché (9 % en région PACA et 9 % en région Nouvelle-Aquitaine).

Le lien avec l'environnement académique soulève également des questions. Le comité a appris lors des entretiens qu'un lien institutionnel avec les universités était souhaité par l'école, mais que cette volonté n'était

18 RAE, p. 15.

19 RAE, p. 10.

20 RAE, p. 12.

21 Le RAE (p.14) précise le sens que donne l'école à ce terme : « KEDGE BS la conçoit de manière à la fois globale et transverse comme réponse à toutes les formes de discrimination. L'école travaille à la mise en place d'un index d'inclusivité d'ici la fin de l'année 2021 pour mieux évaluer son niveau de diversité ».

22 Le comité a eu accès à un exemple de revue mensuelle, de grande qualité.

pas partagée. Il est alors étonnant de lire dans le RAE (p. 16) que « le projet de convention entre KEDGE BS et l'AMU a été ralenti par la fusion des universités de Marseille et est toujours en cours d'élaboration », alors qu'Aix-Marseille Université — résultat de la fusion — a été créée le 1^{er} janvier 2012. De même, la convention de partenariat conclue avec l'université de Toulon en 2017 est une lettre d'intention dont les déclinaisons opérationnelles n'ont pas été précisées. Ajoutons que les relations académiques avec d'autres établissements d'enseignement supérieur (écoles d'ingénieurs, écoles d'architecture, instituts d'études politiques...) ou organismes sont d'une nature analogue, puisque seule une convention avec l'Institut supérieur de l'électronique et du numérique (ISEN) de Toulon²³ a été fournie au comité.

Le comité regrette qu'aucun accord structurant avec les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) présents sur les lieux d'implantation de KEDGE BS n'ait été conclu à ce jour, malgré la stratégie affichée en la matière par l'établissement.

Ce relatif isolement institutionnel étonne d'autant plus que de nombreuses actions ponctuelles sont réalisées avec les acteurs académiques des territoires d'implantation de l'école. Néanmoins, le comité a appris lors des entretiens qu'il était prévu que KEDGE BS signe la convention de coordination territoriale de Nouvelle-Aquitaine, approuvée par arrêté ministériel en mai 2020²⁴. Dans le même temps, dans le cadre de son développement à l'international, KEDGE BS négocie de nombreux accords avec des universités étrangères²⁵.

Le comité recommande à l'école de concrétiser son ancrage territorial, notamment en développant des liens plus forts et plus structurants avec les collectivités et le monde académique.

Certains objectifs sont peu réalistes, alors que d'autres font l'objet d'un suivi insuffisant. En voici quelques illustrations. KEDGE *Impakt* est la bannière sous laquelle se placent les actions qui visent à « renforcer le positionnement et les ambitions en matière de RSE [responsabilité sociétale des entreprises] » (un des 26 projets stratégiques de l'école – RAE, p. 13). On retrouve sous ce vocable des actions qui concernent l'inclusivité, mais également les questions environnementales. Pour ce projet stratégique, comme pour chacun d'entre eux, des tableaux de suivi très détaillés sont établis par l'école, qui permettent de suivre l'avancée des différents chantiers en soutien au projet. Parmi ceux-ci, on trouve la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, qui concerne les étudiants et le personnel. KEDGE BS, comme toute entreprise française de plus de 50 salariés, doit publier annuellement son index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'évolution de cet index fait partie des indicateurs retenus par l'école, avec un objectif de 80 pour 2022. Rappelons qu'un index inférieur à 75 sur 100 impose à l'entreprise de prendre des mesures particulières pour dépasser ce seuil²⁶. Or l'index de KEDGE BS est de 76 depuis 2 ans, alors que les documents fournis au comité mentionnent que des départs en retraite pourraient faire baisser l'index de 5 points. Atteindre le niveau de 80 en 2022 paraît très improbable²⁷.

Un autre exemple est celui de l'évaluation par les étudiants de l'apport global de l'école à la société. Celui-ci est mesuré par le *Positive Impact Rating* (PIR)²⁸, indicateur propre aux *business schools*. KEDGE BS, se référant à cet indicateur, veut améliorer ses résultats en les faisant passer du niveau 3, « *progressing* », au niveau 4, « *transforming* », en 2025. L'objectif annoncé est de rejoindre ainsi les dix meilleurs établissements classés au niveau mondial. L'observation du PIR en 2020 montre que neuf établissements sont au niveau 3, et 21 au niveau 4. Mais en 2021, le PIR identifie quatre établissements au niveau 5 « *pioneering* », 24 au niveau 4 et 18 au niveau 3. Parmi les écoles de commerce françaises qui sont passées du niveau 3 au niveau 4 en 2021, on trouve Audencia et Grenoble École de Management, deux concurrentes directs de KEDGE BS²⁹. Si, dans l'exemple qui précédait, c'est l'objectif qui était difficile à atteindre, ici c'est l'indicateur choisi par l'école qui ne semble pas vraiment suivi. Par ailleurs, il est à craindre que l'obtention du niveau 4 en 2025 ne distingue pas particulièrement l'école de ses concurrents.

Le comité recommande de réduire le nombre de chantiers à suivre, ou à tout le moins de se concentrer sur les sujets essentiels, de manière à rendre parfaitement cohérents les objectifs stratégiques et les moyens pour les atteindre.

23 Cette convention organise des parcours mixtes entre les deux établissements.

24 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041885628>

25 Le RAE mentionne 277 accords dont 65 de double-diplômes.

26 <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/indexegapro>

27 Il semblerait que l'index pour 2022 soit de 74 : voir <https://kedge.edu/l-ecole/groupe/index-egalite-femmes-hommes>

28 <https://www.positiveimpactrating.org>

29 RAE, p.11.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ Une organisation interne efficiente

Depuis la création de KEDGE BS en 2013, la nature même de l'établissement a changé. Une évolution si importante, mettant en œuvre des cultures territoriales et d'entreprises différentes, ne s'est pas faite sans heurts. C'est ainsi que KEDGE BS a connu quatre directeurs généraux depuis sa création et autant de présidents. Fin 2019, l'école a souhaité, pour le recrutement de son futur directeur général (DG), se concentrer sur le profil d'un DG ayant déjà exercé ces fonctions, et possédant une solide expérience dans le secteur privé dans un environnement international. C'est ainsi que l'actuel DG, de profil non académique, a pris ses fonctions en juillet 2020.

Dans ce contexte, l'école a pris rapidement conscience de la nécessité de structurer et de développer ses ressources académiques en mettant en place une organisation et des modes de gestion du corps professoral qui permettent à chacune et à chacun de prendre des initiatives dans un environnement stable et valorisant. Ces dispositifs, appréciés des personnels³⁰, sont jugés efficaces par le comité. Le comité félicite ainsi la direction des programmes et des affaires académiques pour la dynamique qu'elle insuffle au sein de l'établissement.

Le comité de direction (Codir) regroupe la direction générale, les directions d'activités, de support et de sites³¹. À l'instar de la direction générale adjointe (DGA, dont le rôle est précisé ci-après) créée fin 2020, et qui comprend 343 collaborateurs³², de nombreuses directions ont été créées depuis peu (marque et communication, juridique, expérience étudiante). En conséquence, le comité évalue une organisation en pleine évolution.

Il est à noter que les quatre campus français sont dirigés par un membre du Codir³³. Ces quatre personnes ont donc une double responsabilité, ce qui favorise la transversalité au sein de l'organisation. Ce mode de fonctionnement, lié à la montée en puissance de nouvelles fonctions, conduit à un dialogue social apaisé, comme l'ont montré les entretiens. Dans le même mouvement, la direction générale favorise la montée en puissance des parties prenantes dans les instances politiques de l'école.

Le comité ne peut qu'encourager la poursuite des actions engagées pour moderniser et fiabiliser l'organisation. Néanmoins, le comité souligne la nécessité que le monde académique — cœur de métier de l'école — soit mieux représenté au sein du Codir, en y intégrant notamment la direction de la recherche.

2/ Une gouvernance resserrée, au service de la stratégie, qui gagnerait à s'ouvrir

L'école est structurée sous la forme d'une association, dénommée « Groupe KEDGE Business School ». Les membres de cette association se répartissent essentiellement en cinq collèges :

- le collège consulaire (CCI d'Aix-Marseille Provence, de Bordeaux Gironde et du Var) dispose de 65 % des voix dans les différentes instances de gouvernance de l'association ;
- le collège des dirigeants (directeurs issus d'entreprises) dispose de 20 % des voix ;
- le collège des personnalités qualifiées dispose de 15 % des voix ;
- le collège des collectivités territoriales sans droit de vote ;
- le collège des structures associées (personnel, étudiants, *alumni*,...), sans droit de vote.

La gouvernance paraît extrêmement resserrée, avec des CCI qui définissent et suivent de près la stratégie de l'école³⁴. Les parties prenantes, collectivités, personnel, étudiants en particulier, ne sont acceptées qu'avec parcimonie. Les statuts indiquent d'ailleurs que, si les deux derniers collèges sont présents aux assemblées générales (AG) de l'association de manière consultative, ils ne le sont pas de droit au conseil d'administration (CA) et sont invités par le président « *en fonction des sujets abordés* »³⁵. Le CA définit la politique de l'école et

30 Entretiens lors de la visite.

31 On y trouve ainsi, outre la direction générale, la direction des programmes et des affaires académiques, la direction générale adjointe & transformation, la direction des ressources humaines, la direction des affaires financières, la direction *executive education*, la direction marque et communication et la direction juridique, risque, conformité.

32 Les données concernant l'organigramme datent du 10 mars 2022.

33 La direction des relations entreprises est néanmoins placée, comme la direction du digital, au sein de la DGA.

34 La moitié des dirigeants et personnalités qualifiées présentes au CA sont également étiquetés CCI dans la liste fournie par l'école, ce qui augmente d'autant le poids des CCI.

35 Statuts de l'association.

en surveille la mise en œuvre ; il est compétent pour les questions financières. Les entretiens ont fait apparaître une volonté de la part de la direction générale de mieux associer les diverses parties prenantes à la gouvernance de l'école, particulièrement au CA.

Le comité recommande de progresser sur la question de l'ouverture de la gouvernance, qui s'inscrit, pour l'instant, en contradiction avec la démarche RSE, collaborative et inclusive, revendiquée par l'école. La mise en place de la nouvelle entité, marquée par des instabilités institutionnelles, a sans doute nécessité une maîtrise fine de la part des CCI, qu'il serait bon d'assouplir pour permettre à l'établissement de poursuivre son développement.

Le bureau de l'association assure le lien entre les structures associative et exécutive, en assistant le CA dans la définition de la politique de l'école et en contrôlant la direction générale dans la mise en œuvre des orientations prises. On notera enfin l'existence d'un certain nombre de comités spécialisés, dont le comité stratégique, qui se réunit au moins quatre fois par an³⁶ : il coconstruit le plan stratégique avec le DG de KEDGE BS, et veille à sa mise en œuvre. Les modes d'interaction entre ce comité et l'*International Advisory Board* (IAB), mis en place depuis 2015, restent à préciser³⁷.

L'école est engagée dans une démarche d'amélioration continue, et se soumet aux évaluations externes portées par des organismes de dimension internationale (AMBA, EQUIS et AACSB). Outre l'importance pour la reconnaissance de l'école sur la scène nationale et internationale, ces évaluations, ajoutées à celles de la CEFDG pour la reconnaissance des diplômes, sont autant d'outils au service de la qualité³⁸. Chaque évaluation permet en effet de lancer une démarche d'introspection au moment de la rédaction du rapport, de structurer un discours en interne et vis-à-vis des communautés extérieures, et de créer de la cohérence. Les recommandations et les propositions d'amélioration sont suivies jusqu'à l'évaluation suivante. À cet effet, une «*direction qualité et accréditations*» a été mise en place au sein de la direction des affaires académiques, dirigée par une doyenne associée.

3/ Une organisation interne transformée, au service du pilotage du plan stratégique, et des outils prospectifs à développer

Le comité dispose de peu d'éléments d'information concernant les dispositifs de pilotage et les actions réalisées au cours de la période évaluée. En revanche, il a pu observer le démarrage d'un grand nombre d'actions du plan stratégique 2021-2025. La visite a permis au comité de constater que l'école avait profondément restructuré son organisation à la suite de l'arrivée du nouveau directeur général en juillet 2020. L'organigramme du Codir a été renforcé de deux directions : une direction juridique «*risque et conformité*», dont le but est de mieux sécuriser les actions de l'établissement, et une direction «*marque et communication*», qui a pour objectif de répondre aux enjeux de visibilité du projet stratégique.

En septembre 2020 a été créée la «*direction générale adjointe et transformation*». Elle a pour missions la traduction opérationnelle du plan stratégique et de son suivi, l'amélioration de l'expérience étudiante, le développement de la relation avec les entreprises et de l'entrepreneuriat, la promotion et le développement international, et la politique RSE.

Le plan stratégique est suivi en mode projet, avec un personnel spécifiquement affecté au pilotage transversal de ses 26 projets, une grille d'analyse matricielle et des revues de direction mensuelles et trimestrielles. Les progrès des objectifs stratégiques sont examinés chaque année par le conseil d'administration.

Le comité loue l'effort de structuration interne qui constitue un tournant dans le pilotage et le suivi du plan stratégique au moyen d'une méthodologie formalisée, coconstruite avec les parties prenantes, et évaluée. Cet effort est toutefois trop récent pour mesurer pleinement son impact.

L'école dispose d'importantes marges de manœuvre financières pour investir (voir *infra*), mais ne s'est pas dotée de schémas directeurs en appui de sa politique d'investissement.

L'environnement informatique est en cours de consolidation. La priorité a été donnée au système d'information de la scolarité en remplacement d'une multitude d'outils parfois très anciens (avec un investissement de 5,6 M€).

36 Cf. RAE ; la visite sur site a plutôt suggéré un séminaire stratégique annuel.

37 Deux membres de l'IAB semblent assister aux séances du CA.

38 On peut ajouter à cette liste la certification Qualiopi, liée à la réforme de la formation professionnelle, que l'école a obtenue en juin 2020 (RAE, p. 21).

Le comité encourage l'école à poursuivre sa démarche de conception d'un système d'information cohérent, au service des différents métiers de KEDGE BS.

Consciente qu'un travail sur la qualité des données peut être un des catalyseurs de son développement, l'école commence à intégrer une démarche de pilotage de la *data* en vue d'aider aux choix stratégiques de l'établissement. Il n'existe toutefois pas à ce jour de schéma directeur des systèmes d'information, alors même que l'école prévoit d'investir 8 M€ par an dans le digital entre 2020 et 2025³⁹.

Le comité recommande vivement à l'école de se doter des schémas directeurs appropriés en appui à sa stratégie d'investissement.

4/ Une politique en matière de ressources humaines à consolider, et une situation financière saine

a/ Une politique des ressources humaines consensuelle, à consolider dans certains domaines

Des efforts ont été déployés dans la mise en place d'une politique des ressources humaines, mais certains chantiers restent inaboutis, comme celui de la GPEC ou de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les personnels (803 personnes, dont 182 enseignants et EC) relèvent de la convention collective de l'enseignement privé. La direction des ressources humaines compte 26 personnes, localisées à Bordeaux ou à Marseille.

De l'avis des différents interlocuteurs rencontrés, l'école a géré de façon satisfaisante les conséquences du rapprochement des entités de Bordeaux et Marseille, notamment les changements de statut des personnels. Au fil des années, la question de l'implantation géographique s'est estompée et n'est plus un sujet aujourd'hui. D'importants efforts de structuration et de professionnalisation ont été réalisés, mais leur appropriation par les personnels est encore récente. Cette situation se traduit par une organisation matricielle complexe, avec une double responsabilité des directeurs de campus pilotant des responsabilités tierces. Ainsi, le directeur des ressources humaines assume également la fonction de directeur du campus de Paris. La directrice des affaires financières est quant à elle directrice du campus de Marseille, et le directeur de l'*executive education* est directeur du campus de Bordeaux. Les directeurs de campus animent des comités mensuels de vie de campus et assurent la coordination entre les différentes directions.

Au sein de la DRH, certaines fonctions sont pilotées à Bordeaux (rémunérations et logiciel SIRH, relations sociales), et d'autres à Marseille (développement RH, recrutement). Il existe des référents RH de proximité pour les fonctions de support, et une référente commune à tous les campus pour la gestion administrative et la gestion des ressources humaines du corps professoral, garantissant une bonne articulation entre le niveau central et la gestion de proximité. La politique en matière de ressources humaines est la même pour tous les sites et le directeur des ressources humaines se partage entre les différents campus. De nombreux dispositifs ont été instaurés afin d'assurer la cohésion d'ensemble⁴⁰.

Les interlocuteurs rencontrés reconnaissent que le dialogue social est de qualité avec, désormais, des instances de dialogue social qui se réunissent davantage que ce qui est exigé sur un plan réglementaire. Le comité social d'entreprise s'est dit particulièrement attentif à l'impact sur les conditions de travail des 26 projets opérationnels du plan stratégique, avec évaluation des risques psycho-sociaux.

Deux représentants des personnels peuvent désormais être invités à l'AG et aux réunions du CA, en fonction des sujets, et sans droit de vote. **Le comité souligne l'avancée récente que constitue l'ouverture de la gouvernance aux représentants des personnels et recommande de poursuivre les efforts entrepris, en les amplifiant.**

Le RAE indique que les recrutements, les politiques de formation et la gestion des carrières ont été les éléments-clés du dernier plan stratégique⁴¹. Tous les personnels sont évalués. Les enseignants-chercheurs le sont en fonction de trois critères — la recherche, l'enseignement et les activités de service —, et de la part respective

³⁹ Annexe RAE : projections financières 2020-2025. 8,1 M€ ont été investis dans le digital en 2019-2020.

⁴⁰ Représentation des personnels des sites dans les instances de dialogue social, commission de santé, sécurité et conditions de travail (CCST) de sites, cafés DG et cafés DRH, etc.

⁴¹ RAE, p.26.

de celles-ci dans leur charge de travail. L'instance paritaire de concertation veille à la bonne application des règles de gestion du corps professoral. Des accords d'entreprises ont été signés pour les nouvelles organisations de travail (droit à la déconnexion, télétravail) et les salaires. Le bilan social 2020 indique que les primes constituent une part importante de la rémunération (3 M€ pour l'ensemble des personnels en 2020).

Le recrutement des enseignants-chercheurs fait l'objet d'une procédure spécifique⁴², avec intervention d'une commission de recrutement qui « propose les orientations de la politique annuelle de recrutement, suscite les candidatures, évalue et présélectionne les dossiers des candidats. Elle formule à l'issue ses recommandations d'acceptation ou de refus ». Le directeur général effectue alors une proposition finale au président du CA.

Une politique de formation d'envergure a été mise en place, avec un plan de formation visant au développement des compétences tant pour le corps professoral (30 professeurs formés tous les 6 mois aux nouvelles méthodes pédagogiques, ainsi qu'aux enjeux de la satisfaction des étudiants) que pour les autres personnels. Pour ces derniers, il est prévu que l'accent soit mis sur le management et sur le *leadership*.

L'école a développé une initiative originale de promotion de l'engagement des collaborateurs dans le soutien aux étudiants ou dans d'autres activités (telles des actions de soutien scolaire dans les quartiers défavorisés). Ces activités sont autorisées sur le temps de travail.

La politique en matière de ressources humaines accuse cependant du retard dans certains domaines. Par exemple, le premier bilan social date de 2019. L'école ne dispose, par conséquent, de données chiffrées relatives à la situation sociale de l'établissement que depuis trois ans. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), tant du corps professoral que des fonctions de support reste embryonnaire, alors que l'école affirme sa volonté de forte croissance⁴³. Il n'y a pas d'indicateurs concernant les RH dans le RAE, même si ce dernier précise (p. 23) qu'il existe une planification pluriannuelle du recrutement à 5 ans, en lien avec la stratégie de recherche et les besoins en enseignement. Il semble, au vu des documents fournis et des entretiens, que l'accord collectif sur la GPEC n'ait pas abouti.

Le comité recommande de mettre prioritairement en place une GPEC adaptée aux enjeux stratégiques de développement de l'école⁴⁴.

D'après le bilan social 2020, la proportion de femmes est de 65 % en décembre 2020. Or la rémunération brute mensuelle moyenne des hommes est en 2020 de 34,6 % supérieure à celle des femmes (voir *supra*)⁴⁵. La création récente de deux nouvelles directions (direction juridique « *risque et conformité* » et la direction « *marque et communication* ») avec à leur tête des directrices devrait permettre de faire progresser l'index, à travers l'indicateur des hautes rémunérations. Concernant le corps professoral, une enveloppe de 30 k€ a été consacrée l'an dernier au rattrapage de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, et 9 femmes (sur 60) en ont bénéficié. S'agissant des fonctions de support, l'enveloppe était de 70 k€ en 2021 et est de 100 k€ en 2022 (entre 250 et 300 femmes éligibles).

Le comité recommande de réaliser une analyse détaillée par genre pour certaines données du bilan social, par exemple la proportion de femmes par catégories professionnelles. Il recommande également, de manière particulièrement appuyée, de rattraper l'écart salarial entre les femmes et les hommes en lui consacrant les moyens nécessaires⁴⁶.

b/ Une situation financière permettant de financer les projets de développement de l'école, mais des ressources à diversifier

La direction des affaires financières compte 43 personnes. Elle intègre dans son périmètre le budget, la comptabilité, le contrôle de gestion, les achats et les marchés, et la direction immobilière pour l'ensemble des campus.

La situation financière de l'école est saine, et permet de dégager des marges de manœuvre qui ont pu être mobilisées sur le projet stratégique. L'établissement a connu une intense période de développement entre 2014 et 2019 : le budget a augmenté de 29 %⁴⁷ pour atteindre 118 M€ de recettes en 2019-2020⁴⁸. KEDGE BS a dégagé

42 RAE, p. 136

43 L'école souhaite augmenter ses ressources financières de 40 % d'ici à 2024-2025 sans projections RH associées.

44 Un accord sur la GEPP a été signé entre la CFTC, la CFDT et la Direction le 04/07/2022, après visite du comité.

45 Le salaire médian des femmes est de 2 763 € pour les femmes en 2020, contre 4 754 € pour les hommes (bilan social p.22).

46 Après la visite du comité, un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé entre les trois organisations syndicales représentatives (CFTC, CFDT et CGC) et la Direction le 25/04/2022.

47 RAE, p. 27.

48 RAE, p. 165.

entre 2016 et 2019 un résultat d'exploitation se situant entre 8 et 9 M€ par an, et un autofinancement (EBITDA — bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements) situé entre 11 et 15 M€ annuels. Ce résultat lui a permis de financer d'importants investissements immobiliers, informatiques et de recherche⁴⁹.

La masse salariale est restée stable, entre 57 et 58 % des produits, pourcentages que l'école ne prévoit pas de dépasser dans ses projections.

Le comité ne dispose pas du dernier compte financier arrêté (2020-2021), pour lequel il lui a été indiqué un chiffre d'affaires de 131 millions d'euros et un résultat net de 8,75 millions d'euros. Ce dernier résultat est conjoncturel : du fait de la crise sanitaire les étudiants n'ont pas fait d'année de césure, et les dépenses de structure n'ont pas été consommées. L'école estime à environ 6 millions d'euros cet effet conjoncturel positif. Le résultat net, qui aurait été en baisse par rapport aux années précédentes sans ces circonstances particulières, est toutefois conforme aux prévisions financières pour la période 2020-2025, qui prévoient une nouvelle hausse du résultat pour les années suivantes.

L'école réalise des projections budgétaires pluriannuelles à 5 ans pour les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la réalisation de ses objectifs de développement stratégiques⁵⁰. Le suivi de l'exécution du budget est sécurisé par l'analyse mensuelle des ressources, du chiffre d'affaires et de la marge grâce à la comptabilité analytique dont dispose l'établissement⁵¹.

KEDGE BS affiche un ambitieux plan de développement et de croissance, exprimant son souhait d'atteindre 170 M€ de produits d'exploitation en 2024-2025, soit une augmentation de plus de 40 % des ressources. Le comité estime cet objectif atteignable, même s'il constitue une hypothèse haute de croissance. L'école est toutefois consciente du besoin de diversifier ses ressources, dont l'essentiel provient pour l'instant des droits d'inscriptions (95 % des ressources⁵² en 2019-2020, annexe du RAE p.165).

KEDGE BS prévoit de doubler son chiffre d'affaires en formation continue d'ici 2025. L'*executive education* a toutefois connu une baisse significative des recettes en 2019-2020 en raison de la crise sanitaire (baisse des recettes de 2,4 M€, RAE p. 165⁵³). L'école a conscience du besoin de sécurisation de ses perspectives de revenus⁵⁴.

Le comité recommande que l'école poursuive le plan d'action engagé, notamment par le travail sur l'offre de programmes et l'amélioration du recrutement de stagiaires en formation continue.

Le modèle économique de la recherche reste à consolider (RAE p.10) du fait de la nette insuffisance des financements directs de cette activité et **le comité regrette que ni le RAE ni les entretiens n'aient été l'occasion de présenter en détail les actions envisagées.**

L'objectif de croissance est essentiel à la réussite du plan stratégique. Le potentiel de développement identifié par l'école réside dans l'ouverture des *bachelors* à Paris, ainsi que dans les possibilités de développement des formations en ligne et à l'international⁵⁵. **Le comité invite par conséquent l'école à se saisir des possibilités d'augmentation de ses ressources qu'elle a identifiées.**

c/ Une politique immobilière à construire

L'école dispose d'un parc immobilier de 57 000 m² de surface utile réparti au sein de quatre campus en France : Bordeaux, Marseille, Toulon et Paris. Tous les locaux sont accessibles aux personnes en situation de handicap. Les CCI sont propriétaires des locaux, l'école s'acquittant d'un loyer. Les locaux parisiens sont loués, de même que les locaux à l'étranger (4 150 m² en Chine et 5 000 m² à Dakar). Le montant annuel de l'ensemble des loyers s'élève à 12 M€.

Les marges de manœuvre plutôt confortables dégagées par l'école au cours de la période évaluée lui ont permis de réaliser d'importants travaux d'infrastructures (16,4 M€ investis entre 2016 et 2020⁵⁶). L'école prévoit de poursuivre ses investissements immobiliers à hauteur de 7,7 M€ annuels en moyenne entre 2020 et 2025. Pourtant, il n'y a pas de schéma directeur immobilier ou équivalent SPSI, ni de schéma directeur développement

49 Annexe 20 du RAE.

50 RAE, p.23, et documents complémentaires.

51 RAE, p.24.

52 Depuis la réforme de 2020, la taxe d'apprentissage est comptabilisée dans les frais de scolarité.

53 Le comité ne dispose pas du chiffre d'affaires en formation continue en 2020-2021.

54 RAE, p. 10.

55 Notons cependant le déficit récurrent de la filiale de l'école à Hong Kong, relevé par les commissaires aux comptes.

56 RAE, p.167.

durable intégrant les problématiques bâtementaires et énergétiques, et aucun document d'orientation stratégique n'a permis d'éclairer le comité sur la nature des investissements réalisés ou à venir.

La direction de l'immobilier a été créée il y a moins de deux ans, pour piloter les gros travaux immobiliers, mutualiser les pratiques (la signalétique par exemple), et centraliser la gestion des marchés publics. Elle comprend trois personnes, localisées à Marseille. Cette direction vient en appui des responsables «*infrastructures immobilier*» de Marseille et de Bordeaux, qui dépendent hiérarchiquement des directeurs de campus, et qui assurent la maintenance et l'exploitation des installations.

Le comité recommande à l'école de se doter d'un schéma directeur immobilier, qui intègre les problématiques d'énergie et de développement durable, en conformité avec la politique RSE liée aux bâtiments et en cohérence avec le positionnement et la stratégie de l'établissement.

Compte tenu de la forte technicité des métiers, et du lien fonctionnel entre la direction centrale de l'immobilier et les responsables des infrastructures immobilières des différents campus, **le comité recommande que le schéma directeur précise également l'articulation des compétences entre ces différents niveaux.**

La recherche et la formation

1/ Une politique de recherche active

a/ Une structuration claire et différenciante des équipes de recherche

Les activités de recherche à KEDGE BS sont essentiellement organisées autour de neuf centres de recherche, divisés en deux catégories, les centres d'excellence et les centres d'expertise⁵⁷.

Les centres d'excellence sont au nombre de cinq : *Supply Chain* (CESIT, qui compte 18 EC), *Marketing & New Consumption* (30 EC), *Sustainability* (22 EC), *Food, Wine & Hospitality* (22 EC) et *International Business* (environ 25 EC). Il y a trois centres d'expertise : *Finance Reconsidered* (SEEFAR, 30 EC), *Healthcare & Innovation* (9 EC), *Creative Industries & Culture* (11 EC), et un quatrième, *Entreprises familiales*, en cours de constitution.

Ces centres ne sont pas uniquement des centres de recherche, mais soutiennent aussi directement les programmes d'enseignement et les relations avec les entreprises. Les critères pour la création d'un centre sont les suivants :

- l'existence d'une équipe d'au moins 4 à 5 enseignants-chercheurs, plutôt seniors, qui publient dans des revues de rang A, ce qui garantit une visibilité académique internationale ;
- des liens avec des programmes de formation ;
- des liens avec les entreprises, ce qui confirme l'intérêt des entreprises pour la thématique.

Les centres d'expertise n'ayant pas encore atteint le niveau de publications et donc la reconnaissance internationale nécessaire, l'objectif de l'établissement est que ceux-ci deviennent à terme des Centres d'excellence.

Le RAE (datant de début 2021) et le site internet, au moment de la rédaction de cette évaluation, font référence à sept centres, mais, lors de la visite du comité, la création du centre d'excellence *International Business* a été annoncée (même si le critère « liens avec les entreprises » n'est pas respecté pour l'instant) ainsi que celle du centre d'expertise *Entreprises familiales*. *Food, Wine & Hospitality* est devenu centre d'excellence en 2020. Il y a donc une progression claire et encourageante pour les personnels impliqués dans ces trois centres.

Un certain nombre de chercheurs ont plusieurs affectations. Seuls 5 EC n'appartiennent à aucun centre. Les grands centres ont des sous-groupes appelés *Labs* qui se concentrent sur des thématiques spécifiques. À noter également que la plupart des centres sont transdisciplinaires (à l'exception de *Supply Chain*, *Marketing*, et *Finance*).

Les directeurs des centres reçoivent une décharge d'enseignement importante (40 %). Ils animent les équipes, accompagnent les jeunes collègues, et servent de relais entre la direction et les chercheurs. Ces centres organisent une centaine de séminaires de recherche par an. Les centres d'excellence possèdent leurs propres budgets, tandis que le budget des centres d'expertise est géré de façon centralisée.

Le comité a pu constater que les centres structurent et animent les activités de recherche communes et tient à féliciter l'école pour cet investissement important dans la gestion de la recherche.

KEDGE BS se positionne à travers ces centres comme une école couvrant plusieurs spécialités. De l'extérieur, l'établissement est probablement encore perçu comme plutôt généraliste, s'investissant sur toutes les disciplines classiques de la gestion. En réalité, l'école développe également l'ancrage territorial de ses spécialisations. Pour des villes portuaires comme Bordeaux et Marseille, l'existence d'activités de recherche et de formations sur la chaîne d'approvisionnement et des opérations logistiques crée une fertilisation croisée évidente entre l'école et son territoire. La même logique s'applique pour *Food, Wine & Hospitality*. Les autres centres pourraient toutefois mieux afficher leurs spécificités.

De façon globale, le comité recommande à l'école de mettre encore mieux en avant le positionnement territorial de ses activités de recherche.

⁵⁷ Notons qu'aucun centre ou équipe n'est Equipe d'accueil (EA) ou Unité mixte de recherche (UMR).

b/ Des activités et une production en croissance

Le RAE mentionne les collaborations, en un sens très large, les plus importantes pour les centres. Il évoque ainsi les collaborations entre chercheurs individuels et des partenariats académiques. Les listes des partenaires professionnels incluent aussi des réalités de collaboration très différentes. Ainsi, même les clients de la formation continue sont mentionnés comme partenaires.

Le comité d'évaluation regrette ce manque de discernement, car la profusion de « collaborations » rend difficile l'évaluation de la qualité des partenariats. Néanmoins, il apparaît que globalement les centres ont des activités collaboratives sur les deux plans, académique et professionnel, et qu'ils répondent ainsi à leur vocation.

Le RAE recense 1 160 publications au sein de revues à comité de lecture entre 2014 et 2019. Les analyses du comité, reposant sur une liste exhaustive des publications entre 2017 et 2021, montrent pour chaque année une augmentation globale du nombre de publications dans des revues classées (KEDGE BS a développé son propre classement, qui combine différents classements publics⁵⁸) et une progression chaque année du nombre de publications de rang A, avec une augmentation plus prononcée la dernière année. Pour 2020-2021 le comité dénombre ainsi 253 publications académiques sur un total de 184 professeurs, dont 34 % de rang A (selon le classement de l'école). Ces 253 articles représentent une croissance de 37 % par rapport à l'année précédente et de 67 % par rapport à 2016.

Cette évolution de la productivité en recherche est le résultat d'une combinaison de facteurs : l'accroissement du nombre d'enseignants-chercheurs docteurs, la présence de moyens et de terrains de recherche, un encadrement des enseignants-chercheurs et une orientation vers les meilleures revues, en partie grâce à un système de primes incitatif⁵⁹.

Le RAE indique que KEDGE BS est classée 3^e en France en recherche en *business administration* selon le classement de Shanghai 2020⁶⁰. **Le comité d'évaluation encourage KEDGE BS à maintenir sa stratégie de recherche et le niveau de qualité de ses recrutements.**

Les centres co-existent avec six départements, structurés selon les disciplines classiques de la gestion, et trois Schools (*Wine, Art, Achats*), qui organisent l'enseignement. Cette structure matricielle a un coût important en termes de gestion, mais elle permet à un grand nombre de professeurs d'être impliqués dans le pilotage quotidien de l'établissement.

La recherche partenariale est apparemment une activité importante pour KEDGE BS. Le RAE recense 14 contrats de recherche depuis 2017 (cf. *infra*, partie Valorisation). Le comité a néanmoins constaté lors des entretiens que le développement des relations avec les entreprises pourrait être mieux articulé avec l'orientation et les intérêts des centres. **Le comité recommande à l'école d'engager une discussion à ce sujet entre les directeurs de centres et l'équipe en charge de la valorisation.**

2/ La politique de formation tout au long de la vie : entre tradition et originalité

KEDGE BS propose une vision globale de la formation incluant formation initiale et formation continue. La philosophie générale est d'individualiser la relation avec l'apprenant (*student centric*). Le fait de décliner les mêmes formations sur différents campus impose par ailleurs une grande rigueur dans la mise en œuvre de la pédagogie.

a/ Des programmes de formations initiales nombreux et typiques d'une école de commerce

Les formations initiales proposées par KEDGE BS sont traditionnelles pour une école de commerce présente sur plusieurs sites. 36 formations sont ainsi recensées sur le site internet et dans les documents fournis par l'école.

58 KEDGE BS utilise un classement interne des revues, s'appuyant sur les classements CNRS/FNEGE, ESSEC, FT Top 45 et ABS, et le facteur d'impact mesuré par l'ISI, et donnant lieu à trois catégories d'articles notées A, B, C et D (RAE, p.38).
59 À titre d'exemple, une publication de rang A dans le classement de revues de KEDGE BS conduit à recevoir une prime de 8 000 €.

60 KEDGE BS est depuis classé 2^e en 2021 et en 2022.

Cinq diplômes composent le fondement de la formation initiale de l'établissement : KEDGE *bachelor*, *International BBA*, *EBP International*, le programme Grande École et ingénieur d'affaires (IA). Ces formations sont toutes proposées sur les campus de Bordeaux et de Marseille et sur le campus de Toulon pour le KEDGE *bachelor* et IA. Le diplôme de *bachelor* bénéficie d'un statut particulier puisqu'il est décliné au sein de tous les sites associés (Bayonne, Avignon, Bastia, Dakar, Abidjan, Shanghai, Suzhou) et va être proposé à Paris à la rentrée 2022-2023.

Le développement des implantations entraîne mécaniquement l'augmentation du nombre d'apprenants au sein de KEDGE BS. Les entretiens ont permis au comité de mieux appréhender la manière dont la coordination est réalisée entre les sites qui offrent le même programme et donc le même diplôme. Concrètement, pour chaque cours d'un programme, un professeur responsable est nommé. Son rôle est de créer le cours, de former ses collègues chargés de ce cours sur les autres campus et de les superviser. La réputation d'un diplôme donné pouvant avoir un impact sur la réputation des autres et donc sur l'établissement tout entier, **le comité recommande à l'école de renforcer le niveau de coordination.**

KEDGE BS a développé 28 programmes spécialisés, typiques des écoles de commerce⁶¹ : Mastères Spécialisés, *Masters of Science* et formations délivrant un titre RNCP de niveau 6 ou 7. Fondés sur les compétences des enseignants-chercheurs et des laboratoires de recherche, ces programmes contribuent à renforcer les capacités concurrentielles de KEDGE BS grâce à la synergie entre la recherche et l'enseignement. Les expertises des centres de recherche contribuent également à la spécificité de l'offre de formation.

Trois écoles spécialisées complètent la formation initiale. KEDGE *Design School* propose deux formations en design (un *bachelor* et un MSc) uniquement au sein du campus de Toulon. Cette école, créée en 1991, est un héritage d'Euromed qui l'avait intégrée en 2010⁶². KEDGE *Wine School* offre sept diplômes (*bachelor*, MSc, MS) centrés sur le vin et la gestion hôtelière, et proposés dans les campus de Bordeaux, Marseille et Paris. La spécialisation « vin » correspond à l'ancrage territorial revendiqué par KEDGE BS⁶³. Enfin, KEDGE BS a créé en 2020 une école entrepreneuriale qui gère, au sein des campus de Bordeaux, Marseille et Paris, un *bachelor* spécialisé. Ces écoles contribuent à donner à KEDGE BS un statut d'expert dans des domaines précis.

b/ Une organisation interne structurée, qui se stabilise

Si, à la lecture du RAE, le comité trouvait l'organisation complexe, il a pu constater, lors de la visite, qu'elle fonctionne de manière fluide. Cette organisation pédagogique se compose d'un directeur des affaires académiques, de doyens en charge respectivement des programmes, de la recherche, et de la pédagogie, et de responsables de programme. Ces derniers trouvent leurs ressources dans les départements thématiques en sollicitant les directeurs de ces départements. Des réunions fréquentes et régulières permettent d'atteindre cette fluidité. Elles peuvent cependant être chronophages et poser un problème de disponibilité aux enseignants-chercheurs pour assurer leurs missions pédagogiques et de recherche. Plusieurs instances sont essentielles au bon fonctionnement des formations : le comité d'orientation stratégique des formations et, pour chaque formation diplômante, le comité de programme et le comité d'orientation (ou conseil de perfectionnement).

Toutefois, le comité s'interroge sur le rôle effectif du département. Celui-ci semble se limiter à des tâches très administratives (répondre à la demande des responsables de programme, gérer les obligations d'enseignements des professeurs...) et à fournir des ressources pédagogiques pour les programmes. Le comité se demande par ailleurs si les départements ont le même rôle dans les trois écoles spécialisées. **Le comité suggère de renforcer le rôle du département dans l'innovation pédagogique en collaboration directe avec la doyenne en charge de la pédagogie.**

c/ Une formation continue qui se restructure

La formation continue, certifiée Qualiopi depuis 2020, propose des activités généralistes et spécialisées diplômantes, ainsi que des programmes sur mesure (sur lesquels KEDGE BS met de plus en plus l'accent). Elle s'appuie fortement sur les centres d'excellence dans une recherche de synergie. Le chiffre d'affaires de la formation continue est passé de 7,3 M€ en 2016-2017 à 10,6 M€ en 2018-2019, puis est retombé à 7,8 M€ en 2019-2020, du fait de la crise sanitaire (RAE p. 165)⁶⁴. Une nouvelle organisation par projet a été mise en place pour

61 L'offre s'est développée depuis la rédaction du RAE.

62 Le RAE ne mentionne pas le nombre d'apprenants inscrits.

63 Le nombre d'apprenants inscrits dans cette école n'est pas non plus mentionné dans le RAE.

64 Ces chiffres sont ceux des recettes de la formation continue pour la France et n'intègrent pas la partie MBA Shanghai. Depuis la visite du comité, l'établissement a indiqué que le retard conjoncturel avait été rattrapé avec des recettes de 9,9 M€ en 2020-2021 et 10,7 M€ en 2021-2022 ; celles-ci restent néanmoins en deçà des prévisions.

améliorer sa souplesse d'intervention. En effet, la charge administrative est importante et doit être maîtrisée, dans un contexte dans lequel les délais de réponse aux appels d'offre sont de plus en plus courts. Les entreprises clientes ne sont pas limitées d'un point de vue géographique à la Nouvelle-Aquitaine et à la région PACA.

Le comité recommande à KEDGE BS de poursuivre dans cette voie et d'amplifier ses efforts commerciaux pour développer la formation continue.

d/ Une démarche pédagogique volontariste et structurée

Le comité note que les formations de KEDGE BS sont structurées par blocs de compétences et fondées sur les acquis de l'apprentissage⁶⁵, une obligation pour être reconnues par le RNCP et pour internationaliser les programmes. Cette approche facilite également le développement de l'alternance, ce qui est un objectif de KEDGE BS confirmé lors des entretiens.

Le RAE mentionne les efforts réalisés pour développer une pédagogie active et expérientielle, comme, par exemple, des *serious games* ou des cas développés grâce au *Game Lab* en collaboration avec les entreprises. Ces types de dispositifs concourent à l'apprentissage de la prise de décision et du travail de groupe. Depuis la rédaction du RAE, le poste de doyen en charge de la pédagogie a été créé en dissociant cette responsabilité de celle des programmes, assumée par un autre doyen associé. La doyenne actuelle supervise les nouvelles procédures permettant d'obtenir des budgets pour la réalisation de projets pédagogiques proposés par les enseignants-chercheurs.

Le comité juge que cette évolution est positive, car elle souligne l'importance donnée à la pédagogie dans les projets de KEDGE BS, et il recommande de continuer dans cette direction.

L'innovation pédagogique est également présente dans les propositions de l'*executive education*, en particulier dans l'ingénierie des programmes sur mesure. Un pôle de l'*executive education* est spécifiquement consacré à l'innovation et à l'ingénierie pédagogique, avec le souci d'élaborer des offres de formation différenciantes. La pédagogie numérique est un élément essentiel de l'innovation pédagogique, en particulier avec des plateformes destinées aux classes virtuelles des apprenants.

Les confinements successifs lors de la crise sanitaire ont été l'occasion d'une réflexion en profondeur des approches pédagogiques à mettre en œuvre dans les différents programmes. KEDGE BS a développé l'enseignement hybride (que l'école appelle *blended learning*, et qui consiste à intégrer le distanciel dans la pédagogie). La combinaison du présentiel et du distanciel fait ainsi l'objet d'une réflexion pour les prochaines années (RAE, p. 43).

3 / Le lien entre recherche et formation : le rôle essentiel des centres d'excellence et d'expertise

Les centres de recherche (excellence et expertise) sont directement liés à de nombreux cours et programmes de formation initiale et continue. Par exemple, le CESIT, outre les cours de *supply chain* donnés dans les différents programmes, est directement relié à un mastère spécialisé, à un *Master of Science* ainsi qu'à des programmes de formation continue (Orange, Sephora...). De même, le *MSc Digital marketing and sales* est directement relié au centre *Marketing & nouvelle consommation*. **Le comité trouve cette politique pertinente, puisqu'elle permet à KEDGE BS de renforcer ses compétences et d'en assurer la visibilité auprès des diverses parties prenantes.** En effet, ce système permet à la recherche de ne jamais être déconnectée des préoccupations des entreprises et du contenu des formations. Par ailleurs, la politique de recrutement et de valorisation des enseignants-chercheurs contribue à maintenir et à développer ce système.

Deux diplômes sont emblématiques du lien entre la recherche et la formation au sein de KEDGE BS : le PhD et le DBA, construits sur les compétences spécifiques des centres de recherche⁶⁶. Si le RAE ne donnait pas beaucoup d'informations sur ces diplômes, la visite a permis de comprendre leur esprit et leur finalité. Dans ces deux formations centrées sur la recherche, les sujets de thèse sont choisis dans les champs de compétences des centres d'excellence et d'expertise. La recherche spécifique développée à KEDGE BS est le fondement de ces deux formations.

⁶⁵ AOL, *Assurance Of Learning*.

⁶⁶ Les effectifs ne sont pas précisés dans le RAE.

Le comité a constaté que KEDGE BS n'était associée à aucune école doctorale, ni à Bordeaux, ni à Marseille. Cette situation impose aux professeurs HDR⁶⁷ de l'école de trouver un directeur de thèse dans une des écoles doctorales du site dont ils relèvent, pour diriger leurs doctorants. Les entretiens ont montré que la direction de KEDGE BS souhaitait obtenir cette association, qui paraît indispensable aujourd'hui pour une école de commerce de haut niveau.

Le comité recommande vivement de poursuivre les efforts pour le rattachement de KEDGE BS à une ou plusieurs écoles doctorales, malgré les difficultés rencontrées.

4 / Une gestion de la documentation efficace au service de ses utilisateurs

La KEDGE *Library* est installée à Bordeaux, Marseille et Toulon (RAE p. 49) ; 18 personnes sont en charge de ces espaces du lundi au samedi, aux heures d'ouverture des campus. En revanche, le comité a identifié l'absence de centre de documentation pour le campus de Paris.

La KEDGE *Library* est rattachée à la direction de l'expérience étudiante afin d'être sûre de répondre aux besoins des étudiants. KEDGE BS semble avoir bien intégré les défis d'une école présente sur plusieurs sites, en numérisant une partie de ses ressources accessibles sur un catalogue unique, et en offrant un système de prêt entre les campus. La KEDGE *Library* met également à disposition de la VOD (*Video On Demand*) ou des podcasts. Le comité a perçu la volonté de proposer aux utilisateurs une offre la plus complète possible.

La KEDGE *Library* présente ses ressources dans le cadre d'amphithéâtres de rentrée, mais il n'existe pas de module obligatoire pour s'assurer que les étudiants maîtrisent les accès et les usages. **Le comité suggère à l'établissement de mettre en place des modules de validation des acquis obligatoires pour s'assurer que les étudiants maîtrisent les accès et les usages de la documentation mise à leur disposition.**

La KEDGE *Library* répond également au besoin des enseignants-chercheurs, par exemple à travers la mise à disposition d'études de cas. En cas de difficulté, le comité souligne la bonne collaboration de la KEDGE *Library* avec les services de documentation d'autres établissements, ce qui permet un système de prêt entre ces différents organismes. Il convient enfin de signaler que la KEDGE *Library* s'engage dans une démarche de RSE à travers le processus d'achat, le don d'ouvrages qui ne sont plus utilisés ou bien le recyclage du papier et des cartouches d'imprimante.

Le comité observe que la fonction de documentation est globalement maîtrisée par KEDGE BS. Il préconise d'offrir la possibilité aux étudiants parisiens de profiter d'un espace de documentation au même titre que les étudiants de Bordeaux, Marseille et Toulon.

⁶⁷ Le nombre de HDR n'est pas précisé dans les documents fournis par l'école.

La réussite des étudiants

1/ Un parcours étudiant pensé dans son intégralité, du concours à l'insertion professionnelle

a/ Une direction de l'expérience étudiante efficace

KEDGE BS a créé en 2020 une « direction de l'expérience étudiante » en charge notamment du parcours d'un étudiant, des concours à la diplomation et à l'insertion professionnelle. Cette direction comprend 82 personnes réparties au sein des différents campus.

Cette direction assure trois types d'activité :

1. La gestion administrative du cycle de vie de l'étudiant : constitution des dossiers, suivi des données de scolarité des étudiants jusqu'à l'obtention de leur diplôme. Cette gestion administrative est facilitée par un bureau des étudiants (« *student office* ») présent sur le campus, qui permet aux étudiants de s'adresser directement à un interlocuteur en cas de problème. Le comité a eu l'occasion de visiter le bureau des étudiants de Bordeaux et salue cette initiative qui crée de la proximité avec les étudiants dans un espace accueillant et convivial. Ce volet administratif intègre également la planification des emplois du temps et des examens.
2. La gestion des services à l'étudiant, qui recouvre les dispositifs d'aide au logement, les attributions de bourses, ou encore l'animation de la vie sportive avec le financement d'entraîneurs professionnels pour les équipes sportives ;
3. La communication au sens large auprès des étudiants.

Avant la création de cette direction, le service « expérience étudiante » n'était pas centralisé⁶⁸ et chaque équipe travaillait en silo. Depuis 2020, la volonté de mettre l'étudiant au centre du projet a amené à une prise de conscience collective des équipes, notamment à travers un jeu de simulation qui retrace le parcours d'un étudiant à KEDGE BS. Cette prise de conscience a été renforcée par l'approche centrée sur la satisfaction du client qu'a instaurée la nouvelle direction générale.

La direction de l'expérience étudiante est également chargée de l'accueil des étudiants. Les entretiens ont révélé que les dispositifs d'accueil des étudiants en mobilité entrante sont efficaces et permettent une intégration rapide dans l'école avec un accompagnement pour les démarches administratives ou pour la recherche de logement. Le RAE (p. 53) met également en évidence la richesse du dispositif d'accompagnement des étudiants en situation de handicap à travers leur accueil, leur formation, leur insertion professionnelle⁶⁹.

Des dispositifs d'aides financières sont mis en place à travers un système de bourses. Sept programmes de bourse existent à KEDGE BS ; chaque année plus de 1 500 étudiants en bénéficient, pour un montant supérieur à 4 M€ (RAE p. 54). Si 90 % du montant de ces bourses provient de KEDGE BS et du CROUS, la répartition n'a pas été portée à la connaissance du comité, ce qui ne permet pas de mesurer le véritable effort de l'école⁷⁰.

Les procédures d'admissions des étudiants dans les programmes sont assez classiques pour une école de commerce française. Le recrutement se fait ainsi soit sur concours (SESAME ou ECRICOME en fonction des programmes), soit sur dossier pour les programmes spécialisés⁷¹. Le règlement pédagogique précise toutes les modalités de la formation, des examens et les conditions de délivrance du diplôme. En cas de difficultés académiques, KEDGE BS met en place des dispositifs de soutien aux étudiants concernés (RAE p. 55).

En cas de difficulté d'ordre psychologique ou économique, la direction de l'expérience étudiante oriente les étudiants vers des dispositifs d'accompagnement spécifiques dans trois domaines principaux :

- En matière d'équilibre psychologique et de bien-être étudiant, c'est le service « *Wellness center* », créé en 2011, qui assure la prise en charge. Ce service comprend trois psychologues, une assistante sociale, une médiatrice, deux encadrants sportifs, ainsi que six jeunes en service civique et 18 collaborateurs bénévoles ;
- Pour les étudiants en difficulté économique, KEDGE BS propose des CDD depuis 2011. En 2013, 41 contrats avaient été établis ; aujourd'hui leur nombre atteint 160 ;

⁶⁸ Source : entretiens.

⁶⁹ Au niveau de la recherche, il existe également une chaire « *Management et Handicap* ».

⁷⁰ Les autres bourses proviennent des *alumni* ou d'autres organismes tels que la fondation Jacques Lambert ou encore le ministère en charge du sport pour les bourses « sportifs de haut niveau ».

⁷¹ RAE, p. 55.

- Enfin, pour les plus démunis, un soutien alimentaire est mis en place par une épicerie solidaire, tenue par les étudiants, qui redistribue 50 colis repas par mois.

Le comité encourage l'établissement à renforcer la dynamique mise en place lors de la création de la direction de l'expérience étudiante, qui permet de penser le parcours d'un étudiant dans son ensemble afin de l'accompagner au mieux. Cette approche globale est une véritable force de l'établissement qui doit être davantage valorisée auprès des étudiants et des futurs étudiants.

b/ Un soutien dynamique à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants

KEDGE BS propose un accompagnement original à l'orientation et à la préparation à la vie professionnelle, s'appuyant notamment sur le dispositif *Be-U*. Il s'agit d'un dispositif transversal, porté conjointement par le *career center*, le service *learning by doing* et les programmes. *Be-U* accompagne les étudiants dans plusieurs domaines : la connaissance de soi, la construction d'un projet professionnel, la mise en œuvre d'un ou plusieurs projets-actions « *Pro-Act* » portant sur différents thèmes⁷², et le développement des *soft skills*. Il donne lieu à une soutenance devant un encadrant du *career center* et un responsable RH ou un dirigeant d'entreprise ; il constitue un prérequis pour l'obtention du diplôme.

Une place importante est accordée à l'entrepreneuriat, avec la possibilité offerte aux étudiants de développer leur projet de création ou de reprise d'entreprises, ainsi qu'à la valorisation de l'engagement associatif au sein ou en dehors de l'école (RAE, p. 58 et entretiens). Déployé auprès de 9 000 étudiants, le dispositif *Be-U* a été récemment complété d'une plateforme technologique leur permettant de valoriser leurs compétences à travers un « *portefeuille de connaissances* » qu'ils peuvent enrichir tout au long de leur scolarité. Selon le RAE (p. 57), 70 % des diplômés estiment que « *l'emploi décroché est en correspondance avec les aspirations exprimées en fin de cursus* », ce qui semble démontrer que cette organisation permet une orientation construite et choisie. L'objectif de KEDGE BS est de porter ce taux à 80 %.

Le comité salue cette initiative, qui offre aux étudiants une approche transversale pour construire leur projet professionnel. Il encourage l'école à mieux l'articuler avec les enseignements académiques.

Le « *career center* », qui relève du service « employabilité » de la direction des relations avec les entreprises, constitue la pierre angulaire de la préparation à l'insertion professionnelle. Les taux d'insertion pour le PGE avoisinent les 80 % au cours des dernières années⁷³ pour un salaire brut moyen de 39 k€ ; ils sont d'environ 85 % pour le EBP et de 45 % pour le IBBA (45 % également en poursuite d'études). Ce service des carrières propose plusieurs dispositifs : ateliers collectifs (180 par an), accompagnement individuel, journées orientation-carrières « *Myway* », forums d'entreprises... L'offre évolue en fonction des besoins des étudiants ; elle se digitalise avec l'organisation d'événements et la mise en place de services en ligne. De façon générale, ces différentes réalisations sont de plus en plus utilisées par les étudiants. Le nombre de participants aux journées *MyWay*, par exemple, a doublé (de 2 000 à 4 000) entre 2019 et aujourd'hui. L'ensemble des actions est régulièrement évalué, avec un taux de satisfaction global de 90 %.

L'offre de services se poursuit après la diplomation. Le service « Réseau diplômés », dont les liens avec l'association des *alumni* mériteraient d'être clarifiés, propose un accompagnement spécifique pour les jeunes diplômés jusqu'à 3 ans après leur diplôme — une centaine d'étudiants y ont recours chaque année —, ainsi qu'un accompagnement à la reconversion professionnelle.

La préparation à l'orientation et à l'insertion professionnelle s'appuie sur le réseau des *alumni*, ainsi que sur des relations structurées et entretenues avec les entreprises. En cinq ans, le nombre d'entreprises partenaires s'est ainsi fortement accru, s'élevant aujourd'hui à 460, dans tous les secteurs d'activité. Conjugué à la tenue en distanciel des forums et des *jobs dating*, cet accroissement a permis une plus large participation des entreprises aux événements de recrutement, de 60 en 2017 à près de 650 aujourd'hui.

Le comité salue cette dynamique, qui témoigne d'une attention forte portée à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants, soutenue par des relations solides avec les entreprises.

72 Création artistique et culturelle, création ou reprise d'entreprise, projets pour le compte d'entreprise ou organismes externes, communication professionnelle, *management* associatif, pratique sportive de haut niveau ou préparation à un diplôme officiel d'arbitre, juge ou entraîneur, projets humanitaires, citoyens ou de développement durable. RAE, pp. 58-59.

73 Il s'agit ici du pourcentage « de diplômés en activité professionnelle » indiqué dans les annexes du RAE. Cette annexe ne mentionne pas explicitement les années concernées.

2/ Une vie étudiante bien organisée, mais peu flexible

La vie associative est très développée à KEDGE BS avec 64 associations (25 à Marseille, 32 à Bordeaux et sept à Toulon, RAE, p. 58), qui offrent un large choix aux étudiants. Ces associations sont encadrées par des référents associatifs (un au sein de chaque campus). Ceux-ci accompagnent les associations dans leurs démarches administratives et dans la formation des nouveaux responsables d'associations (30 h de formation : management, RGPD, prévention violences sexistes et sexuelles [VSS], montage de dossiers de subventions, etc.).

L'école a mis en place un certain nombre de dispositifs pour encourager le développement de la vie étudiante : système de subvention de 300 k€ par an, valorisation académique de l'engagement associatif à travers le *Parcours Management Associatif*, mise à disposition de locaux associatifs, système de gouvernance des associations partagé entre l'établissement et les étudiants⁷⁴...

Le comité salue tout particulièrement la mise en place du *Parcours Management associatif* qui permet de valider une expérience associative au même titre qu'un stage.

Cette responsabilisation passe également par le Conseil des Associations (CDA) à Bordeaux et de la Confédération des Associations (CA) à Marseille et à Toulon, qui sont composés d'étudiants élus par leurs pairs au sein d'associations «loi 1901». Ils jouent un rôle d'intermédiaire entre les associations étudiantes et l'administration de KEDGE BS afin de faciliter les échanges et la communication. Ces deux structures jouent également un rôle dans l'attribution des subventions par l'école. Ce processus semble clair et connu des associations. En début d'année universitaire, chaque association produit un dossier expliquant ses projets et ses besoins de subvention dans le respect d'un certain nombre de critères définis. Après un premier tri effectué par le CDA et la CA, les dossiers font l'objet d'une présentation devant un jury de cinq personnes (composé de membres du CDA, du CA et de l'école), qui donne lieu à une délibération d'attribution des subventions. Le comité s'interroge cependant sur la fréquence d'attribution des subventions. En effet, les décisions sont prises une fois par an, ce qui offre peu de marge de manœuvre aux associations pour revoir leur feuille de route. Une périodicité semestrielle, voire trimestrielle, pourrait sans doute améliorer les choses.

On signalera également que des rencontres trimestrielles sont organisées entre les associations et les membres du Codir (ou même le DG). L'objectif de ses réunions est de partager avec les associations un certain nombre d'informations et de messages autour de la stratégie, des valeurs et des attentes. Bien que les étudiants fassent remonter des informations à cette occasion, le sens de l'information semble être plutôt descendant.

Le comité souligne l'organisation singulière de la vie associative en deux confédérations, qui offrent un canal de discussion privilégié entre l'école et les associations.

Le système permettant aux étudiants d'intégrer les associations suit un processus très strict. Au début de l'année, les étudiants passent des entretiens avec des étudiants en poste et classent les associations de leur choix au moyen d'un système de vœux. Dans le cas où les associations veulent recruter le nouvel étudiant, c'est ensuite le Conseil des Associations (Bordeaux) ou la Confédération des Associations (Marseille et Toulon) qui répartit les étudiants dans les associations avec le respect d'une règle d'or : un étudiant ne peut être membre que d'une seule association. Ce système a pour conséquence qu'un certain nombre d'étudiants ne peuvent participer à la vie de l'école. Le comité a ainsi appris lors des entretiens que 60 % des étudiants sont membres d'une association. Les 40 % qui ne sont pas membres peuvent néanmoins participer aux événements organisés.

Le comité a constaté que le processus d'admission dans les associations écarte près de 40 % des étudiants. Il suggère un système permettant une plus grande inclusion des étudiants dans la vie associative.

De plus, le campus de Paris n'accueille à ce jour aucune association ; alors que vont s'ouvrir des programmes après le bac au sein de ce campus, **le comité préconise d'anticiper l'implantation d'associations dès les premières années⁷⁵.**

3/ Un nouveau système de participation des étudiants à la gouvernance, qui a besoin de se structurer

KEDGE BS a mis en place récemment un système de commission pour impliquer les étudiants dans la gouvernance de l'école : une commission «Pédagogie» et une commission «Vie de Campus». Chacune de

⁷⁴ Document complémentaire fourni par l'école.

⁷⁵ Un BDE s'est mis en place sur ce campus depuis la visite du comité.

ces commissions se compose de 10 étudiants élus parmi les 400 délégués de classe (RAE, p. 59) de l'ensemble des promotions⁷⁶.

Les membres de ces commissions sont en relations étroites avec les directrices et les directeurs de programmes et avec les délégués de leurs programmes, afin de pouvoir présenter des sujets d'amélioration de la vie sur le campus ou de la pédagogie dans les commissions, mais également de créer ainsi des groupes de travail pour les traiter.

Deux délégués (un par commission) sont élus et ont le titre de « *supra-délégués* ». Ils ont un rôle de représentation des étudiants au plus haut niveau de l'école et ont également un rôle de pilotage des deux commissions avec deux membres de l'administration, notamment dans les instances de gouvernance de l'école. Les entretiens ont révélé un manque de communication sur les travaux des deux commissions et sur les résultats obtenus. **Le comité invite ainsi l'école à mieux communiquer sur les actions des commissions et des supra-délégués auprès de l'ensemble des étudiants de KEDGE BS dans une logique d'engagement collectif.**

Le comité s'interroge sur ce système de participation des étudiants à la gouvernance en trois strates (délégués, commissions, supra-délégués). En effet, KEDGE BS gagnerait à bien cadrer le rôle de chacun de ces trois niveaux afin de garantir une meilleure répartition des sujets à traiter (par exemple, rôles stratégiques pour les supra-délégués et rôles opérationnels pour les délégués et les commissions).

Pour finir, les étudiants non élus sont également consultés à travers des sondages envoyés par mail, mais sans être systématiquement informés des résultats de ces sondages et des mesures qu'ils entraînent.

Le comité a observé lors de la visite que ce système de représentation des étudiants dans la gouvernance est récent. À ce titre, le comité encourage l'école à l'éprouver et à le faire évoluer, notamment en clarifiant le rôle des différents acteurs.

⁷⁶ Au cours des entretiens ont été évoqués 40 étudiants, dont 9 issus du PGE, 9 du *bachelor*, 4 du BBA, 16 des formations après le bac.

La valorisation des résultats de la recherche et la culture scientifique

a/ La valorisation des résultats de la recherche

La valorisation des travaux de recherche à KEDGE BS est conduite par les centres d'excellence et d'expertise et par le service de la valorisation de la recherche. Le RAE dresse pour chaque centre une longue liste de partenariats académiques et professionnelles. Cette liste inclut à la fois des partenaires de recherche, des clients de la formation continue et des entreprises, dont le lien avec l'école n'est pas précisé. Au total, cette compilation sans distinction entre niveaux de partenariats donne l'impression d'être menée sans coordination ni stratégie au niveau de l'établissement. Mais elle signale aussi une proactivité au niveau des équipes dans la prise de contacts avec les entreprises.

La section du RAE portant sur la valorisation de la recherche (p. 60-67) détaille la dimension financière, au cours de la période 2016-2021⁷⁷, en combinant les financements publics et les financements liés aux collaborations avec des entreprises. On aboutit à un financement total de 5,9 M€. Pour les financements publics, on dénombre 6 projets européens (0,81 M€), 5 fonds publics nationaux, dont ceux de l'Agence nationale de la recherche — ANR (0,36 M€), 5 fonds public régionaux (0,18 M€) et 2 Programmes d'investissements d'avenir — PIA (0,41 M€). Le comité compte au cours de la même période 11 chaires (3,46 M€), dont trois sont encore actives, et 13 projets d'entreprise (0,69 M€). On notera enfin que le RAE ne précise pas si la présence de l'école dans les projets collaboratifs l'est en tant que pilote ou en tant que partenaire. Les financements publics restent modestes, particulièrement au niveau régional, et les entreprises concernées sont essentiellement de grandes entreprises, ce qui souligne le manque d'ancrage territorial déjà pointé.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre sa stratégie de recherche de financements et de partenariats avec les entreprises, mais de mieux articuler en interne les ambitions et la stratégie.

En soutien au développement de la valorisation, KEDGE BS dispose d'une équipe de quatre personnes, présentes sur les sites de Bordeaux, Marseille et Paris. Le comité constate que cette équipe montre la flexibilité nécessaire pour transformer des liens ou des propositions en accords effectifs.

b/ Une diffusion de la culture scientifique organisée et en progrès, dont le bilan reste à consolider

Selon le RAE (p. 67), KEDGE BS poursuit une politique et des activités de diffusion des travaux de recherche et de l'information scientifique et technique auprès d'un public large. La direction « marque et communication » anime ainsi une réunion mensuelle avec les équipes de recherche, tout en restant attentive aux remontées d'information par d'autres canaux. La communication autour des activités de la recherche est également intégrée à la stratégie des relations aux médias, au même titre que les autres activités : envoi de communiqués de presse, *newsletters* adressées aux journalistes, réponse à des sollicitations, etc. Le bilan montre une progression : pour 2021, 29 % des retombées dans la presse citent des professeurs de l'école, et la courbe est ascendante depuis 2019 (13 %, puis 20 % en 2020).

KEDGE BS a également noué un partenariat avec le média en ligne *The Conversation*. Si le sentiment des enseignants-chercheurs semble plutôt positif, ni le RAE ni les entretiens ne permettent de dresser un bilan de cette action et de son impact.

Le comité salue ces initiatives qui témoignent de la volonté de l'établissement de diffuser les résultats de la recherche au plus grand nombre. **Le comité recommande d'en faire un bilan complet afin de consolider la stratégie de l'établissement en la matière.**

Concernant la question de l'intégrité scientifique, le RAE précise (p.37) que l'école ne « dispose pas de comité d'éthique consacré à la recherche », mais qu'elle réfléchit à la mise en place d'une politique spécifique. Elle a ainsi mis en place un comité d'éthique au niveau du groupe, qui pourrait « être amené à travailler sur la dimension spécifique de la recherche »⁷⁸.

⁷⁷ Il s'agit des projets qui ont une intersection avec la période 2016-2021 ; ils concernent donc une période plus large.

⁷⁸ Les sujets de recherche sont désormais abordés lors de comités "éthique et conformité" mensuels.

Les politiques européenne et internationale

1/ Une politique ambitieuse d'internationalisation, qui présente des risques de perte de contrôle

a/ Une internationalisation générale des activités

Dans son plan stratégique 2021-2025, un des trois objectifs-clés de l'établissement est d'être ancré dans les territoires et ouvert au monde (RAE, p. 12). Dans les faits, l'école est présente en Chine, au Sénégal et en Côte d'Ivoire avec des campus associés. Elle a également 277 partenaires académiques internationaux et offre 65 doubles diplômes⁷⁹. KEDGE BS a la volonté d'accélérer le développement à l'international. L'école travaille par exemple sur un projet de développement dans un autre pays asiatique et elle a annoncé l'objectif de multiplier par quatre le nombre de ses étudiants internationaux à l'horizon 2025⁸⁰. Il s'agit donc de bien plus que d'une simple ouverture au monde. Enfin, le corps professoral est international, avec un réel ancrage dans l'écosystème académique local, grâce à des collaborations de recherche multiples.

Selon le comité, la politique internationale de l'école repose en grande partie sur une stratégie opportuniste plus que réellement structurée, au risque d'une certaine dispersion.

b/ Quatre campus associés

KEDGE BS est présente en Chine au moyen de deux Instituts Franco-Chinois (IFC, un troisième étant en cours de préparation), et en partenariat avec d'autres institutions françaises. Un premier IFC, avec Renmin à Suzhou, offre des parcours de spécialisation aux étudiants français et accueille en France des étudiants chinois en *bachelor* et MSc⁸¹. Un deuxième IFC, en partenariat avec l'Académie centrale des Beaux-Arts (sur le campus à Shanghai), s'appuie sur un échange bilatéral, piloté par le centre d'expertise *Creative Industries & Culture*. De plus, en collaboration avec *Jiao Tong University* à Shanghai, KEDGE BS propose son *Global Executive MBA* en langue chinoise.

En Afrique KEDGE BS est présente à Dakar et à Abidjan, en association avec des acteurs locaux. BEM Dakar a été ouvert en 2008, dans le cadre du développement international de BEM Bordeaux, avant le rapprochement avec *Euromed*. BEM Dakar a son propre PDG, qui a créé à son tour BEM Abidjan (lancée en 2020). Dakar revendique 600 étudiants en formation initiale, 700 participants en formation continue, et 215 professeurs (en incluant les vacataires). Le site internet mentionne que 50 % des enseignements sont donnés par des professeurs permanents du campus de Bordeaux. Le site internet de BEM Abidjan annonce 150 étudiants et 28 professeurs, et présente l'ensemble des programmes qui sont dispensés sur ce campus, à l'exception du PGE.

Les programmes sur les sites africains sont identiques à ceux proposés en France, mais parmi les faiblesses (RAE, p. 10), KEDGE BS signale que les campus internationaux ne sont pas suffisamment intégrés dans l'offre pour les étudiants français. Des problèmes de coordination et de contrôle ont été mentionnés, notamment en Chine, lors de plusieurs entretiens. La coordination des activités internationales présente bien un risque pour l'école. Le *bachelor* est par exemple un même diplôme délivré sur différents sites, et une baisse de qualité sur un site peut affecter l'image et la valeur du diplôme pour tous les sites.

Le RAE et les entretiens restent vagues sur le statut des différentes implantations à l'étranger et donc sur le degré de contrôle qu'à l'école sur leur gestion. **Le comité incite l'école à renforcer la coordination et, si besoin, le contrôle des différentes entités à l'étranger.**

c/ Mobilité étudiante

Dans tous les programmes (à l'exception de certains MSc), les étudiants doivent effectuer un séjour à l'étranger. L'objectif est de favoriser leur employabilité à l'international et de faire émerger une ouverture aux autres cultures. Pour deux des *bachelors* (*International BBA* à Marseille et *International EBP* à Bordeaux), des séjours d'au moins deux ans sont requis. La gestion et le suivi de cette mobilité étudiante sont sous la responsabilité de l'*International Student Office*.

⁷⁹ La répartition est de 41 doubles diplômes pour l'*International EBP*, 11 pour l'*International BBA* et 13 pour le programme Grande École.

⁸⁰ <https://blog.headway-advisory.com/2020-2025-KEDGE-presente-sa-nouvelle-strategie/>

⁸¹ Le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 complique néanmoins le lancement du MSc.

Afin de permettre cette mobilité, KEDGE BS s'appuie sur un réseau riche de 277 partenaires universitaires. Pour améliorer la qualité des partenariats internationaux, KEDGE BS a développé une méthode fondée sur les accréditations internationales. Parmi ses partenaires, 73 % sont ainsi des établissements qui ont au moins une accréditation AACSB, AMBA, EQUIS, ou EPAS. Le comité d'évaluation a pu s'entretenir avec des représentants de quatre partenaires, qui se considèrent comme des partenaires stratégiques (même si pour KEDGE BS, il n'existe apparemment pas de catégorisation des différents partenaires) : ils se disent très satisfaits de la qualité des étudiants envoyés par KEDGE BS, et par le niveau de service que leurs étudiants ont reçus à KEDGE BS.

Le comité a constaté l'existence d'un écart entre le nombre d'étudiants sortants (1 572 en 2021-2022) et entrants (1 201 pour la même année). Cet écart structurel et important pourrait entraîner la perte de certains partenaires.

Le comité recommande à l'école d'équilibrer les flux et donc d'accroître son attractivité pour la mobilité entrante.

Conclusion

KEDGE BS est un établissement qui montre d'indéniables qualités et dont les atouts sont nombreux pour lui permettre de se développer et de saisir les possibilités qui s'offrent à lui, dans un contexte de forte concurrence nationale et internationale. Ainsi, après la fusion de 2013 et les difficultés qui en ont découlé, liées notamment à la création d'une culture d'entreprise commune, l'école est portée par une nouvelle dynamique qui lui offre de réelles perspectives de développement.

Néanmoins le comité regrette un certain fonctionnement en circuit fermé, tout au moins sur le territoire français, qui conduit l'école à construire systématiquement en interne les outils dont elle a besoin, sans chercher à nouer des partenariats qui soient profitables à tous. Ses compétences seraient pourtant précieuses au profit du développement des sites sur lesquels l'établissement est implanté, et l'établissement pourrait trouver un intérêt à se rapprocher d'autres établissements, de manière à ouvrir de nouvelles perspectives et accélérer son développement en se concentrant sur son cœur de métier.

La structure exécutive est en place et le climat social est serein. La gouvernance de l'association mérite de s'affranchir des craintes originelles pour s'ouvrir largement aux diverses parties prenantes, internes et externes. La volonté d'incarner l'action responsable est réelle, et devrait permettre de se libérer des derniers freins issus du passé pour embrasser l'avenir de manière résolue et cohérente.

Les perspectives de croissance sont réalistes, dans un contexte financier confortable. Néanmoins, la multiplication des sites, au-delà des problèmes d'effectifs qu'elle pose, commence à révéler des effets d'échelle qu'il sera de plus en plus coûteux de maîtriser. En particulier, la question de la perte potentielle de contrôle sur les programmes de formation est posée. De même le développement des fonctions de support manque d'une vision de long terme.

Parallèlement, la diversification des sources de financement reste insuffisante, alors qu'elle est un gage de robustesse, dans un contexte mondial incertain, et une nécessité pour valoriser l'ensemble des activités de l'école.

La transformation de KEDGE BS se perçoit sur le temps long, et la stratégie affichée — finement déclinée en actions opérationnelles — paraît être en grande cohérence avec son potentiel, à l'exception, déjà évoquée, des relations avec son environnement.

L'image véhiculée par l'école à partir de sa communication institutionnelle, mais également au travers des documents étudiés par le comité, ne correspond pas totalement à la perception qui résulte de la visite. Ainsi, certaines affirmations contenues dans le RAE s'avèrent à la fois banales et floues, et certains indicateurs, une fois examinés de près, ne sont pas à porter au crédit de l'établissement. A *contrario*, une étude plus approfondie mène à découvrir de nombreux acquis ou compétences assez peu mis en valeur. De ce point de vue la qualité académique de l'école, jointe à une montée en puissance des étudiants dans la gouvernance de l'établissement, devraient permettre à KEDGE BS de renforcer la perception de ses qualités, au profit de toutes ses parties prenantes.

1/ Les points forts

- une très bonne dynamique académique, tant en recherche qu'en formation, qui irrigue l'ensemble des actions de l'école ;
- une différenciation forte de l'école au niveau de certaines thématiques traitées (centres d'excellence, *Wine School* par exemple) ;
- l'existence de pépites (école entrepreneuriale, *executive education*) ;
- une structuration de l'organisation claire fondée sur deux piliers, académique d'une part et managérial d'autre part ;
- l'ambiance générale au sein de l'organisation, le sentiment d'appartenance des personnels et la qualité du dialogue social.

2/ Les points faibles

- une stratégie internationale opportuniste et une attractivité insuffisante de KEDGE BS à l'international ;
- des objectifs parfois discutables et un suivi insuffisant de certains indicateurs ;
- un accès des étudiants à la vie associative complexe et peu ouvert ;
- une faiblesse des partenariats académiques structurants, et une difficulté d'accès aux écoles doctorales ;
- un manque de vision stratégique sur les principales fonctions de support (RH, SI, immobilier).

3/ Les recommandations

- poursuivre la transformation de l'organisation et accélérer la montée en puissance des nouvelles compétences en son sein ;
- mieux valoriser les points forts et les éléments différenciants dans la communication de l'établissement ;
- poursuivre le développement de l'école en s'appuyant davantage sur son environnement et ses acteurs ;
- poursuivre l'ouverture aux parties prenantes internes dans la gouvernance de l'école et dans les orientations stratégiques ;
- veiller à maintenir la qualité des formations déployées sur de nombreux sites ;
- continuer à diversifier les sources de financement ;
- accélérer les actions sur l'égalité entre femmes et hommes.

Liste des sigles

À

AACSB	(Certification) Association to Advance Collegiate Schools of Business
AG	Assemblée générale
AMBA	(Certification) Association of MBA's
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BBA	<i>Bachelor of business administration</i>
BEM	Bordeaux École de Management

C

CA	Conseil d'administration
CA	Confédération des Associations
CCESP	Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCT	Convention de coopération territoriale
CCST	Commission de santé, sécurité et conditions de travail
CDA	Conseil des Associations
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CGE	Conférence des grandes écoles
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
CUEA	Communauté d'Universités et Établissements d'Aquitaine

D

DAF	Direction des affaires financières
DBA	<i>Doctorate of Business Administration</i>
DG	Directeur général
DGA	Direction générale adjointe
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Equipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	Fondation européenne pour le développement du <i>management</i>
EPAS	(Certification) <i>EFMD Programme Accreditation System</i>
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
ESR	Enseignement supérieur et de la recherche
ETI	Entreprises de taille intermédiaire

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
------	---

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAB	<i>International Advisory Board</i>
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement

Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD Institut de recherche pour le développement
ISEN Institut supérieur de l'électronique et du numérique

M

MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Msc *Master of Science*

P

PGE Programme grande école
PIA Programme d'investissements d'avenir
PME Petite et moyenne entreprise

R

RAE Rapport d'auto-évaluation
RH Ressources humaines
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
RSE Responsabilité sociétale des entreprises

S

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

U

UMR Unité mixte de recherche

V

VSS Violences sexuelles et sexistes

Observations du directeur général



BORDEAUX
MARSEILLE
PARIS
TOULON
ABIQJAN
D★KAR
SHANGHAÏ
SUZHOU

Hcéres
Monsieur Pierre Glaudes
Directeur par intérim du département
d'évaluation des établissements
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Bordeaux, le 27 septembre 2022

Réf : PG/2022-188

Objet : Réponse au rapport d'évaluation de KEDGE Business School

Monsieur le Directeur,

Je vous confirme avoir bien reçu le rapport définitif concernant KEDGE Business School, suite à la visite d'évaluation qui a eu lieu au mois de mars 2022.

Je souhaite tout d'abord remercier l'ensemble des membres du Comité d'Evaluation pour ce travail, réalisé sous la présidence de Monsieur CARRARO. Le rapport d'évaluation produit reflète bien la richesse des échanges qui se sont tenus et donne un bon aperçu des énergies présentes au sein de l'établissement.

Ainsi, le rapport souligne, et je m'en réjouis, la « *dynamique académique qui irrigue l'ensemble des actions de l'école* ». Le Comité a pu constater que les Centres d'Excellences « *structurent et animent les activités de recherche* », les liens développés entre Centres et programmes de formation permettant dans le même temps de renforcer expertises de l'Ecole et visibilité auprès des partenaires. L'Ecole reçoit très positivement les encouragements à maintenir la stratégie de recherche et le niveau de qualité des recrutements de professeurs.

Le sentiment d'appartenance des collaborateurs et la qualité du dialogue social sont mis en avant à différents endroits du rapport. Cela donne un bel aperçu des efforts de l'établissement dans ce domaine. En matière d'organisation, le Comité « *loue* » également l'effort de structuration interne, menant au pilotage et au suivi de la stratégie « *au moyen d'une méthode formalisée, co-construite avec les parties prenante et évaluée* ». Cette appréciation vient soutenir et renforcer la démarche que nous avons souhaité engager.

Les limites de la stratégie internationale actuelle, telles que formulées par le Comité, sont de nature à nous faire progresser. Si l'Ecole possède la réactivité et les compétences pour projeter des formations à l'international, elle ne doit pas céder à un opportunisme l'amenant à la dispersion. Nous souscrivons à la remarque formulée.

.../...

KEDGE BUSINESS SCHOOL

Siège Social - CAMPUS BORDEAUX

680 cours de la Libération - 33405 Talence Cedex - France

Tél. : +33(0) 556 845 555 - Fax : +33(0) 556 845 500



Le rapport mentionne également la manque d'attractivité de KEDGE BS à l'international. Nous souhaitons indiquer que le plan de développement international est actuellement en évolution. Des partenariats structurants sont en cours de mise en place en Inde et au Vietnam. L'ouverture de plusieurs bureaux à l'étranger est également en cours de réalisation, pour renforcer la présence internationale de KEDGE.

L'ancrage territorial, priorité de l'Ecole, donne lieu à de nombreuses coopérations avec les collectivités, les laboratoires de recherches, et les établissements d'enseignement. Sur ce point, le Comité incite à mieux concrétiser les accords, notamment par une approche plus formalisée. L'école souscrit pleinement à cette remarque, notant toutefois les difficultés fréquentes pour contractualiser.

Enfin, le rapport encourage à aller plus loin en matière d'accompagnement étudiants. L'approche globale mise en place, illustrée par la création de la Direction de l'expérience étudiante, « *est une véritable force qui doit être davantage valorisée auprès des étudiants et futurs étudiants* ». Nous partageons cette ambition.

En conclusion, au nom de KEDGE BS, je remercie le HCERES pour la qualité de l'évaluation réalisée et vous prie, Monsieur le Directeur, d'accepter ma meilleure considération.



Alexandre de Navailles
Directeur Général

KEDGE BUSINESS SCHOOL

Siège Social - CAMPUS BORDEAUX
680 cours de la Libération - 33405 Talence Cedex - France
Tél. : +33(0) 556 845 555 - Fax : +33(0) 556 845 500

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de KEDGE Business School par le comité d'experts a eu lieu du 8 au 10 mars 2022.

Le comité était présidé par **M. Laurent CARRARO**, Professeur en mathématiques, Président fondateur d'YPATIA et ancien Président d'HESAM Université.

Ont participé aussi à cette évaluation :

- **M. Paul BERTHIER**, Diplômé de *Neoma Business School* et ancien représentant des étudiants au conseil d'administration de cet établissement, actuellement consultant chez *BearingPoint* ;
- **M. Jean-Marc DECAUDIN**, Professeur émérite à *Toulouse School of Management*, Université Toulouse Capitole ;
- **Mme Lucie PAQUY**, Directrice de l'innovation pédagogique, CCI Paris Ile-de-France ;
- **Mme Pascale STANKIEWICZ**, Secrétaire générale de l'IAE de Paris-Sorbonne *Business School* ;
- **M. Marc VANHUELE**, Professeur et ancien Directeur délégué aux programmes pré-expérience à HEC Paris.

M. Stéphane MOTTET, conseiller scientifique, et **Mme Viviane RENAULT**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

