

RAPPORT D'ÉVALUATION DE MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL - MBS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 14/04/2021



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres,
Thierry Coulhon

Au nom du comité d'experts² :

Nicolas Chaigneau, Président du
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire	2
Préambule	4
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation de Montpellier Business School	4
2 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	5
3 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de Montpellier Business School.....	7
1 / Un positionnement institutionnel en cohérence avec des valeurs fortes et clairement affirmées	7
2 / Une stratégie de développement qui tire profit d'un ancrage solide dans le territoire d'implantation	9
a/ Une école bien intégrée et proactive dans son environnement universitaire	9
b/ Des liens forts avec le tissu socio-économique	10
c/ Un modèle économique ambitieux qui nécessite un suivi attentif de la trajectoire attendue	11
La gouvernance et le pilotage	12
1 / Une organisation interne transformée au service de la stratégie	12
2 / Une gouvernance active et ouverte sur son environnement	13
3 / Un pilotage de la mise en œuvre pluriannuelle de la stratégie en phase de construction	14
4 / Une gestion des ressources humaines et financières qui a accompagné la montée en puissance de l'établissement	16
La recherche et la formation.....	17
1 / Une politique de recherche très volontariste et suivie d'effets tangibles en matière de production scientifique.....	17
a/ / Une production scientifique en nette progression	17
b/ Une stratégie de développement de la recherche qui nécessite de la vigilance	18
c/ Un pilotage précis au sein d'une organisation dont la complexité nuit à la visibilité des thématiques de recherche	19
2 / Une politique de formation qui participe pleinement au développement de l'établissement	20
a/ Une offre de formation attractive et alignée avec les valeurs de l'école.....	20
b/ Un pilotage dont l'organisation demeure complexe	22
c/ Un modèle pédagogique qui intègre largement les pratiques innovantes	22
3 / Des liens entre recherche et formation qui s'affermissent peu à peu.....	23
4 / La documentation	23
La réussite des étudiants.....	24
1 / Un accompagnement des étudiants favorisant l'inclusion et tourné vers la préparation à l'insertion professionnelle	24
2 / Une vie étudiante dynamique en phase avec les valeurs de l'établissement.....	25
3 / Une association des étudiants à la gouvernance qui reste à parfaire	27
La valorisation et la culture scientifique	27
1 / Des résultats de la recherche insuffisamment valorisés.....	27
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	28
Les relations européennes et internationales	29
1 / Une dynamique d'internationalisation au service de la mobilité étudiante	29

2 / Une stratégie et un mode de pilotage dont la cohérence est à renforcer	30
Conclusion	32
1 / Les points forts	33
2 / Les points faibles	33
3 / Les recommandations	33
Liste des sigles.....	35
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	39

Préambule

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulement de l'évaluation a été adapté : la visite sur site du comité a été remplacée par des entretiens avec l'établissement en visioconférence, rassemblés sur une journée et demie. La méthodologie propre aux principes fondamentaux de l'organisation d'une évaluation d'un établissement a été respectée : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation et de la présentation de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens du comité avec l'établissement et ses partenaires en visioconférence, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement et, enfin, réponse de l'établissement au rapport du comité.

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). 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 Hcéres.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de Montpellier Business School

Montpellier Business School (MBS) est une école de commerce française fondée en 1897 par la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Montpellier¹ et dont la vocation initiale était la formation des dirigeants d'entreprises et entrepreneurs locaux. Entre le début des années 1960 et le début des années 1990, elle devient « une école régionale à ambition nationale »², ce qui débouche en 1992 sur la naissance du Groupe Sup de Co MBS (GSCMBS) et l'affirmation d'une ambition consistant à être reconnue à l'échelle européenne. Le GSCMBS est admis au Chapitre des écoles de management de la Conférence des grandes écoles (CGE) en 1993 ; entre 1992 et 2012 s'ouvre une période pendant laquelle la taille de l'école augmente considérablement, avec un nombre d'étudiants qui passe de 400 à 2500. Parallèlement, celle-ci reçoit l'autorisation de l'État à délivrer le Grade de Master en 2004. Elle obtient par ailleurs ses premières accréditations internationales (AACSB en 2011 et AMBA en 2012). Une nouvelle phase de transformation débute à la fin de l'année 2012, lorsque l'école, dans le cadre de son plan stratégique 2013-2019, prend son autonomie vis-à-vis de la CCI de Montpellier. Elle adopte ainsi le statut d'association loi de 1901 à but non lucratif, labellisée Eespig depuis 2017³, et le Groupe Sup de Co Montpellier Business School devient Montpellier Business School.

MBS offre aujourd'hui un ensemble de formations au management qui comprend un programme Bachelor, un programme Grande École (PGE), des *Masters of Science* (MSc), ainsi que des cursus de formation continue (*Executive MBA*, *Doctorate of Business Administration*, formations certifiantes notamment). Elle est locataire d'une surface de 15 000⁴ m², propriété de la CCI de l'Hérault, répartie en six bâtiments sur un campus situé dans la zone nord de Montpellier (à environ cinq kilomètres du centre-ville). Ces locaux abritent les programmes de formation initiale et hébergent la direction et les services, les équipes opérationnelles de ces programmes ainsi que les équipes des services de support. A cela s'ajoute la location d'un bâtiment situé à proximité (qui accueille l'ensemble du corps professoral⁵ et les équipes de soutien à l'activité de recherche) et celle d'un autre bâtiment sur un troisième site un peu plus éloigné (destiné au programme *Executive MBA* et à ceux de formation professionnelle). L'ensemble représente une dépense de près de 1,8 M€.

A la rentrée 2020, MBS compte 3744 apprenants (formation continue comprise), dont plus de 1400 en alternance. Pour mettre en œuvre ses activités de formation et de recherche, l'école s'appuie sur un personnel

¹ Devenue CCI de l'Hérault en 2017.

² Rapport d'auto-évaluation de l'établissement (RAE dans la suite de ce rapport).

³ Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

⁴ Ce montant de 1,8M€ représente la totalité des frais de location pour le campus d'Alco (loyer seul pour le campus principal de 885 K€), le bâtiment ICORE (bureaux du corps professoral et équipes support à la recherche), le bâtiment Exced (dédié aux activités de FPC et *Executive MBA*).

⁵ Le corps professoral rassemble l'ensemble des enseignants et enseignants-chercheurs (EC) répartis en trois grades (Full Professor, professeur associé, professeur assistant) et neuf différents profils en fonction de la proportion de temps de travail annuel consacré aux trois grandes activités pédagogiques, recherche et générales. Six de ces profils sont identifiés en recherche. En fonction du profil auquel les EC appartiennent, des heures de face-à-face d'enseignement et de préparation de ces derniers sont prévues, ainsi que des heures d'encadrements de projets et de mémoires. Une équivalence en termes de publication est prévue pour les EC qui préparent une Habilitation à diriger des recherches (HDR). Les activités en lien avec les entreprises et l'implication dans des contrats de recherche ou des appels à projets nationaux et internationaux ne sont pas, quant à elles, prises en compte.

qui compte 265,3 Equivalents Temps Plein (ETP), dont 74,65 ETP pour ce qui est du corps professoral et 190,65 s'agissant des personnels non enseignants. Le budget de l'école était de 45,7 millions d'euros en 2018-2019 (réalisé) et d'un montant de 46,3 millions d'euros pour 2019-2020 (prévisionnel). Le résultat net avant participation annoncé dans les documents fournis par l'établissement pour l'année 2019-2020 est de 42 000 euros. La masse salariale représente près de la moitié des dépenses totales, soit 21,4 millions d'euros en 2018-2019 (22,2 millions d'euros en prévision pour 2019-2020). Les ressources proviennent à plus de 90% des produits de l'activité des trois programmes principaux de MBS (bachelor, PGE, MSc), sous la forme, d'une part, des droits de scolarité acquittés par les étudiants et, d'autre part, des sommes versées au titre de l'apprentissage. Les subventions représentent pour leur part moins de 2% du budget.

Enfin, MBS est partenaire de Montpellier Recherche en Management (MRM), équipe d'accueil (EA) dont l'université de Montpellier est la tutelle principale. L'école, via MRM, participe à la formation doctorale au sein de l'École doctorale économie et gestion (Edeg) de l'université de Montpellier depuis 2010, ainsi qu'au Laboratoire d'excellence (LabEx) Entreprendre qui constitue l'un des 6 LabEx de l'I-Site Montpellier Université d'Excellence (Muse). Sur le plan international, MBS a noué des accords avec 193 universités partenaires à l'étranger dans 45 pays différents, dont 70 contrats de coopération académique avec double diplôme (Bac+3 et Bac+5).

2 / Caractérisation du territoire d'implantation

La région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1^{er} janvier 2016. L'Occitanie se positionne au 3^e rang national et au 15^e rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques¹. Avec 3,7 % du PIB consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est, en proportion de son budget, la 1^{ère} région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée². La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier) qui sont deux grands pôles universitaires. Deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la Comue Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMiP) (créée par décret du 10 juin 2015) et la Comue « Languedoc-Roussillon Universités » (créée par le décret du 30 décembre 2014), dissoute au 31 décembre 2019 après décision des établissements membres, et remplacée par une convention de rapprochement d'établissements, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020.

L'académie de Montpellier compte 4 universités³ et 17 grandes écoles réparties dans les 5 départements. L'offre d'enseignement supérieur et de recherche est concentrée à Montpellier (70% de la population étudiante académique, soit 72 000 étudiants) et dans une moindre mesure, à Nîmes et Perpignan⁴. Comptabilisant plus de 100 000 étudiants à la rentrée 2017, l'académie de Montpellier est aussi celle qui accueille le plus d'étudiants étrangers en France⁵. Elle se caractérise par un nombre important de réussites aux appels à projets Programme d'investissements d'avenir (PIA) (dont l'I-Site, Muse, 27 LabEx et 10 Equipex⁶) ainsi qu'un potentiel scientifique significatif (les 8 600 chercheurs de l'académie représentent 6% du potentiel scientifique national et 5% des publications scientifiques françaises⁷).

3 / Contexte de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation institutionnelle de MBS par le Hcéres.

Le comité d'experts a intégré les attentes de l'établissement, et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- La stratégie et le positionnement : objectifs, déclinaison, soutenabilité, pilotage ;
- La recherche : missions, pilotage, liens avec la formation ;
- Les partenariats académiques et socio-économiques à l'échelle nationale et internationale.

¹ Strater Languedoc Roussillon 2018.

² L'effort de R&D y est majoritairement lié au secteur aérospatial mais aussi à la chimie-pharmacie.

³ Université de Montpellier, Université Paul Valéry Montpellier 3, Université de Nîmes et université Perpignan Via Domitia

⁴ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 9

⁵ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 25

⁶ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 58.

⁷ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 75.

Le présent rapport s'appuie sur le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'école, les documents annexes l'accompagnant, et sur les entretiens en visioconférence réalisés par le comité.

Du point de vue du comité, le RAE transmis par MBS est essentiellement descriptif et prend appui sur un état des lieux actuel des forces de MBS pour se projeter vers ce que pourrait être la trajectoire future de l'établissement. Cet exercice se fait au détriment d'une analyse réellement auto-évaluative de la période passée et, bien souvent, le comité d'expert a constaté un manque d'indicateurs commentés permettant d'apprécier celle-ci¹. Le comité souligne néanmoins le fait que les nombreux documents annexes fournis par l'école offrent la possibilité de pallier ce manque – et ont constitué à ce titre un apport indispensable aux travaux du comité.

¹ Le bilan du plan stratégique 2013-2019 fourni en appui du RAE ne permet que très imparfaitement de pallier ce manque : s'il y est bien indiqué que certains objectifs n'ont pas été atteints, ce document reste silencieux sur les raisons expliquant pourquoi il en a été ainsi.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de Montpellier Business School

1 / Un positionnement institutionnel en cohérence avec des valeurs fortes et clairement affirmées

Fort de son long passé marqué par un esprit d'ouverture¹, MBS se réclame de valeurs humanistes qui sont à la fois un marqueur de l'histoire de l'établissement et le reflet d'enjeux propres à la modernité : l'éthique (entendue comme la recherche du « bien agir » en adoptant un regard critique sur les conduites humaines), l'ouverture et la diversité et, enfin, la responsabilité et la performance globale (comprises comme la recherche conjointe de l'efficacité économique, sociale, sociétale et environnementale des actions)². Ces valeurs sont, non seulement clairement affirmées par MBS, mais aussi largement partagées par les membres de l'établissement et les partenaires de celui-ci. Les entretiens réalisés avec les personnels de MBS, les étudiants, ou encore les partenaires académiques et socio-économiques de l'école ont ainsi, sans exception, permis de constater que l'ensemble de ces parties prenantes adhéraient entièrement à la volonté d'œuvrer en faveur de l'inclusion, de la diversité et du développement de la culture de la performance globale (au sens où celle-ci vient d'être définie). Cette adhésion commune se traduit, s'agissant spécifiquement des enseignants-chercheurs (EC) et personnels administratifs, par un sentiment très fort d'appartenance et de fierté, comme le révèlent les résultats du dernier baromètre social organisé par l'établissement³. Il s'ensuit que les valeurs dont il est question ici ont un statut qui dépasse de très loin le seul stade de l'affichage : **MBS rassemble en son sein une communauté d'acteurs réellement animée par la volonté de faire de l'établissement un acteur de transformations sociales**. À titre d'exemple, le développement de l'alternance dans les formations proposées par l'école⁴ est, au-delà de ses vertus en termes de professionnalisation, pensé et conçu par MBS comme un levier d'intégration sociale d'étudiants dont la situation financière et/ou l'origine entravent parfois les opportunités de poursuites d'études dans l'enseignement supérieur.

Les missions que se donne l'école s'inscrivent en droite ligne de la fonction sociale que celle-ci endosse. Il s'agit en effet, pour reprendre les termes de l'établissement, de former « des managers forts de leur diversité, conscients de leur responsabilité globale dans la réalisation de leurs missions et aptes à s'adapter aux changements des environnements locaux, nationaux et internationaux »⁵. Cette mission, réaffirmée avec grande constance par MBS à l'occasion des différents plans stratégiques élaborés ces dernières années, constitue un cadre de référence qui guide non seulement les finalités attribuées aux activités de formation⁶, mais aussi en partie la définition des orientations privilégiées en matière de recherche - la responsabilité sociétale des entreprises, l'impact de la diversité et la recherche de la performance globale constituent ainsi une part importante des contributions scientifiques de MBS.

Depuis son passage au statut associatif, MBS s'est attaché de manière presque ininterrompue à traduire ces valeurs et cette mission en une stratégie ordonnée, à travers la formulation de trois plans successifs : un plan stratégique 2013-2019 (adopté en 2012), un plan « *Together further 2020* » (adopté en 2015), puis, enfin, un « plan stratégique 2020-2025 » (élaboré à partir de 2018 et adopté en 2019 par l'Assemblée générale de l'association). Dans les documents transmis au comité d'évaluation, les motifs de ces ajustements successifs ne sont pas toujours clairement énoncés et l'on peine parfois à identifier en quoi ils procèdent d'une démarche visant à corriger des éventuels points de fragilité de la dynamique de l'école⁷. Cependant, les entretiens réalisés avec la direction générale ont permis de cerner l'analyse sous-jacente à ces reformulations progressives de la stratégie de l'établissement. Pour l'essentiel, celui-ci s'est efforcé depuis 2012, d'identifier, non seulement son positionnement institutionnel, mais aussi les actions permettant de faire évoluer celui-ci, de façon à assurer un

¹ Le RAE rappelle à ce propos que « l'école de commerce de Montpellier, aujourd'hui appelée MBS, fut la première école de commerce en France à accueillir dans ses promotions, en 1915, des jeunes filles [...] et que le major de cette promotion « révolutionnaire » fut une élève, qui plus est boursière » (RAE).

² RAE, annexe 2 « Synthèse du plan stratégique 2020 - 2025 ».

³ Ce baromètre réalisé en 2017 par un prestataire extérieur indique que 92% des collaborateurs ayant répondu (le taux de participation était de 75,3%) ressentent un « sentiment d'appartenance/fierté » (« Baromètre interne 2017 Montpellier Business School »). Le RAE de MBS précise que cette enquête se déroule tous les deux ans (RAE). Toutefois, l'enquête suivante n'a été réalisée qu'en 2020 et ses résultats n'étaient pas connus au moment de la rédaction de ce rapport.

⁴ Le rapport reviendra plus en détails sur cet aspect dans la partie consacrée à la politique de formation.

⁵ RAE et annexe 1. Synthèse du plan stratégique *Together Further 2020*.

⁶ MBS indique ainsi qu'elle entend proposer une offre de formation qui répond notamment aux exigences de la responsabilité sociétale des entreprises (RAE).

⁷ En matière de positionnement, la seule faiblesse explicitement formulée par l'établissement tient au fait qu'il estime être « insuffisamment inséré dans son territoire » (Annexe 2 « Synthèse du plan stratégique 2020 - 2025 »).

développement de ses activités tout en préservant la force de ses valeurs historiques. Tel qu'il est actuellement formulé¹, le positionnement de MBS repose sur quatre objectifs².

Le premier consiste, en cohérence avec les valeurs de l'établissement, à être reconnu pour sa politique d'inclusion et sa contribution, aux côtés des milieux socio-économiques, à la construction d'une société responsable et durable. Cette ambition s'est notamment traduite par la signature de conventions générales de « grands partenaires » avec (actuellement) 51 entreprises, conventions qui affirment la volonté commune de travailler conjointement à la mise en œuvre d'actions favorables au développement économique et social durable³. Le second objectif de l'établissement tient à la volonté d'être identifié pour sa formation et « sa recherche de haut niveau »⁴. Durant la période considérée ici, cette volonté a notamment conduit MBS à augmenter nettement sa visibilité institutionnelle dans le paysage de la recherche, ce qui s'est d'ores et déjà traduit par un renforcement très significatif de son corps professoral, et une augmentation du volume et de la qualité de sa production scientifique⁵. MBS fait également de la surface et de la solidité de son ancrage territorial un axe majeur de son positionnement. En pratique, cela a eu par exemple pour effet d'inciter l'établissement à élargir son enracinement historique dans le domaine de l'inclusion et de la diversité aux thématiques du développement durable et de l'écologie, thématiques qui sont parfaitement en phase avec la trajectoire de développement de l'environnement académique de MBS. De fait, l'Université de Montpellier (avec laquelle MBS entretient des relations étroites tant en formation qu'en recherche) est aujourd'hui une université de tout premier plan mondial dans le domaine de l'écologie, si bien que l'évolution thématique entamée par MBS constitue potentiellement un levier efficace pour intensifier son inscription dans la politique de site⁶. Enfin, le positionnement recherché vise également à renforcer l'internationalisation de l'école, en particulier en augmentant le nombre d'étudiants internationaux accueillis⁷, et ayant le souci d'en faire un atout pour accroître la diversité sur son campus de Montpellier⁸.

Le positionnement d'ensemble que ces objectifs dessinent est cohérent⁹ et a pour vertu de s'inscrire clairement dans le prolongement des valeurs et missions mises en avant par MBS. Pour le consolider et s'assurer notamment que la mise en œuvre de ses activités soit à la hauteur des ambitions revendiquées, l'établissement a progressivement développé une politique de management de la qualité qui s'est concrétisée par la création, en septembre 2019, d'une direction de la qualité académique dûment identifiée dans son organisation interne¹⁰. Cette création est le point d'aboutissement d'une démarche très volontariste visant, depuis une dizaine d'années, à obtenir les accréditations internationales de la « Triple couronne »¹¹. Ces accréditations font désormais partie intégrante du déploiement institutionnel de l'école (notamment dans son volet partenarial¹²) et leur pérennisation est placée au centre du « positionnement ciblé »¹³ dans le domaine de la formation et de la recherche. L'analyse des documents fournis par MBS préalablement aux entretiens pouvait laisser penser qu'en raison de leur importance en termes de visibilité nationale et internationale, ces accréditations en étaient venues à constituer, non plus un levier au service du positionnement institutionnel, mais plutôt bien une fin en soi. Les réponses apportées au cours des différents entretiens ont permis toutefois de démontrer la capacité de l'école à dépasser le seul objectif d'obtention des accréditations pour faire de celles-ci un moyen au service d'une qualité renforcée de ses activités.

Ces accréditations sont également de nature à donner une réelle visibilité à MBS dans le paysage national et international des écoles de commerce. Dans cet environnement concurrentiel, et pour affirmer sa différence, l'école revendique une position de « leader de l'alternance (au sein des écoles du Top 20) »¹⁴, avec,

¹ « Plan stratégique 2020-2025 », p. 12.

² Dans la présentation qui suit, et à des fins de synthèse, sont rassemblés en un seul deux objectifs qui sont formellement présentés séparément dans les documents transmis par MBS : la politique d'ouverture et d'inclusion d'une part, et la contribution à une société responsable et durable d'autre part.

³ « Exemple de convention de grand partenariat international », p. 4.

⁴ « Plan stratégique 2020-2025 », p. 12.

⁵ La partie de ce rapport consacrée à la politique de recherche revient en détails sur cet aspect.

⁶ L'objectif consistant à « intensifier la politique de site » faisait partie des priorités retenues dans le plan *Together further* 2020 adopté en 2015 (annexe 1).

⁷ Cet aspect est développé dans la partie du rapport consacrée aux relations européennes et internationales.

⁸ RAE.

⁹ Dans la partie consacrée à la politique de recherche, le rapport reviendra néanmoins sur l'articulation entre cette politique et le positionnement territorial visé par MBS.

¹⁰ RAE.

¹¹ Le terme désigne les trois accréditations EQUIS, AACSB, et AMBA. MBS est accrédité AACSB depuis 2011 (pour tous ses programmes et activités) et le programme MBA est accrédité AMBA depuis 2012 (RAE). L'accréditation EQUIS a été quant à elle obtenue en octobre 2019 pour une durée initiale de 3 ans. Il convient de préciser ici que le contenu des audits ayant donné lieu à la délivrance de ces accréditations ne relève pas du champ d'analyse du Hcéres.

¹² Établir des liens avec des partenaires qui bénéficient de tout ou partie de ces accréditations est ainsi un objectif explicite de la politique de recherche (RAE) et de la politique de relations internationales (RAE).

¹³ « Plan stratégique 2020-2025 », p. 13.

¹⁴ RAE, annexe complémentaire b2 « Analyse SWOT ».

actuellement, plus de 1400 alternants¹ dans ses formations. De fait, selon les données rassemblées par l'établissement², il est celui qui accueille le plus grand nombre d'alternants (en 2018, on en dénombre ainsi 1291 pour une moyenne nationale située à 236). Là où les écoles de commerce françaises formaient en moyenne 8% de leurs effectifs totaux sous le régime de l'alternance en 2018, MBS se distinguait par une proportion tout à fait impressionnante de 33%³.

2 / Une stratégie de développement qui tire profit d'un ancrage solide dans le territoire d'implantation

La déclinaison du positionnement institutionnel de MBS se traduit par un ensemble d'actions jugées prioritaires (qui, chacune, font l'objet d'une traduction opérationnelle précise). MBS entend ainsi⁴ : (1) développer une recherche originale et ouverte sur le monde ; (2) favoriser une diversité positive et enrichissante ; (3) fortement accroître ses activités avec ses partenaires locaux, notamment les entrepreneurs et l'environnement académique; (4) contribuer à faire de Montpellier l'avant-garde de l'entreprise « socioécologiquement » responsable; (5) et, enfin, améliorer « l'expérience MBS » pour tous les étudiants du campus.

Ainsi formulées, ces actions ont pour conséquence de faire de l'ouverture vers l'extérieur et de la politique de partenariats universitaires et socio-économiques des éléments majeurs de la stratégie de développement de MBS.

a/ Une école bien intégrée et proactive dans son environnement universitaire

Durant la période considérée, MBS s'est attaché à nourrir et élargir ses relations avec son environnement académique immédiat. Cela a été rendu en partie possible par le modèle de gouvernance adopté par l'établissement qui a pour effet de garantir la présence des milieux universitaires au sein du conseil d'administration⁵ et d'associer ceux-ci aux réflexions et orientations de l'école. À titre d'illustration, cette association semble avoir joué un rôle déterminant⁶ dans le choix de MBS (déjà évoqué) d'ouvrir ses thèmes de prédilection aux problématiques de développement durable et de transition écologique, en lien avec la forte visibilité internationale de l'université de Montpellier dans ce domaine. Au-delà de cet aspect, les relations entre MBS et l'université de Montpellier sont à la fois riches et solides, et ce tant dans le domaine de la recherche que dans celui de la formation.

S'agissant de la recherche, les relations établies tiennent tout d'abord au statut de MBS comme partenaire du laboratoire MRM (Montpellier Recherche en Management), équipe d'accueil créée à la fin des années 2000, dont l'université de Montpellier est la tutelle principale et l'université de Perpignan Via Domitia (UPVD) la cotutelle. La grande majorité des EC permanents de MBS sont membres de MRM⁷ et la plupart d'entre eux sont ainsi amenés à nouer des collaborations en recherche avec des membres de l'université de Montpellier. Tant par sa contribution en termes de moyens⁸ que par son implication scientifique, MBS est un acteur à part entière de MRM, et il est du reste prévu que l'établissement acquiert, à compter de l'année prochaine, le statut de cotutelle du laboratoire. On regrette toutefois que cette pleine intégration au sein de MRM ne se soit pas encore traduite par l'implication de membres de MBS dans la gouvernance du laboratoire, et notamment dans son conseil⁹. **Le comité recommande à l'établissement de faire en sorte qu'émergent, au sein de son corps professoral, des initiatives allant en ce sens.** MBS, via MRM qui est une unité associée à l'ED Edeg de l'université de Montpellier, participe à la formation doctorale depuis 2010, ainsi que membre du comité de pilotage du LabEx Entreprendre¹⁰ qui constitue l'un des 6 LabEx de l'I-Site Muse. L'établissement est à l'évidence très

¹ « Diaporama de Présentation au HCERES », p. 3.

² Celles-ci semblent provenir de l'enquête annuelle de 2018 sur les indicateurs des écoles de commerce et gestion pour la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion.

³ « Études sur les CSP des étudiants », p. 34 et 35.

⁴ RAE, annexe 2 « Synthèse du plan stratégique 2020 - 2025 ».

⁵ Au sein de ce conseil, le « collège des universités et institutions d'enseignement supérieur et de recherche et des personnalités qualifiées » représente ainsi deux voix. RAE. Le conseil scientifique de MBS comprend également plusieurs membres de l'université de Montpellier (annexe 5).

⁶ Entretiens lors de la visite.

⁷ Sur les 77 enseignants permanents de MBS comptabilisés au 30/10/2019 (annexe 20), 55 sont répertoriés comme membres de MRM.

⁸ La contribution annuelle de MBS est de 45k€, auxquels s'ajoutent des moyens en support administratif à hauteur de 6 équivalents temps plein (Entretien « partenaires académiques »).

⁹ A ce jour, aucun membre de MBS ne s'est présenté pour figurer parmi les enseignants élus de ce conseil (entretien « partenaires académiques »).

¹⁰ Ce LabEx a été créé en 2011 par 7 partenaires : AgroParisTech, CEA, CIHEAM-IAMM, CIRAD, MBS, Université de Montpellier-Muse et SupAgro.

fortement engagé dans ce LabEx et l'une des 6 chaires existantes (« Entrepreneuriat et Innovation ») est dirigée par un professeur de MBS.

Au-delà du cadre de collaborations académiques qu'offre l'implication de MBS dans MRM et le LabEX, l'analyse de l'école sur les opportunités et les enjeux que représente pour elle la dynamique actuelle de l'I-Site Muse (dont MBS ne fait pas partie) semble encore très embryonnaire. Certes, le fait que cet I-Site soit actuellement en phase de renouvellement de son label rend prématurée toute perspective d'intégration de MBS à brève échéance. Il n'en demeure moins qu'une intensification des liens avec l'environnement universitaire rend probablement incontournable une réflexion sur ce sujet. **Le comité suggère à l'école de s'engager dans cette voie, en prenant appui sur le mouvement de convergence qui est en train de s'opérer entre, d'une part, l'orientation thématique de MBS dans le champ du développement durable et de l'écologie et, d'autre part, le positionnement de Muse dans les domaines de l'agriculture, l'environnement et de la santé.**

Enfin, dans le domaine de la formation, MBS a noué des partenariats académiques à l'échelle locale, tout particulièrement avec Montpellier Management (MOMA, composante de l'université de Montpellier). En vertu d'une convention-cadre, les étudiants de MBS ont ainsi la possibilité de suivre tout ou partie des enseignements de deuxième année de master de MOMA (et, le cas échéant, d'obtenir par ce biais une double diplomation)¹. Les liens entre MBS et MOMA dans ce registre sont manifestement étroits² et se nourrissent notamment, par effet de synergie, des collaborations que les EC des deux établissements nouent par ailleurs dans le cadre de MRM et du LabEX Entreprendre. MBS entretient également des liens autour de la formation avec l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Montpellier, mais ceux-ci, bien que reposant également sur des flux croisés d'étudiants, semblent moins formalisés³. MBS indique d'ailleurs lui-même à ce propos que la « coopération se construit progressivement »⁴ avec l'IAE de Montpellier. **On ne peut que recommander ici à l'école d'œuvrer en ce sens, et de poursuivre ainsi sa stratégie volontariste visant à renforcer son ancrage dans l'environnement universitaire.**

b/ Des liens forts avec le tissu socio-économique

MBS a fait du développement de ses activités avec les entreprises régionales un axe majeur de sa stratégie qui, ces dernières années, a progressivement gagné en importance dans le rang des priorités affichées⁵. Cela tient en partie au fait que l'analyse de son positionnement actuel a conduit l'établissement à conclure à la nécessité de valoriser davantage ses activités de recherche auprès des entreprises, et à faire en sorte que sa production scientifique réponde mieux aux besoins exprimés par les acteurs économiques régionaux⁶.

La richesse et la variété des relations que MBS a noué avec le milieu socio-économique environnant constituent, du moins en principe, une rampe de lancement tout à fait propice à l'atteinte de cet objectif. L'école revendique ainsi des liens avec 5000 entreprises nationales et internationales, dans le secteur privé, public ou parapublic. Ces liens se manifestent dans de nombreux registres des activités de MBS. À titre d'illustration, ils se traduisent ainsi par une présence importante des acteurs locaux du monde économique dans les organes de gouvernance à caractère délibératif⁷ ou consultatif de l'établissement⁸, ce qui permet à ces acteurs de nourrir la réflexion stratégique de l'école, mais aussi de faire connaître les besoins et les attentes du monde professionnel en matière de formation. Ces liens prennent également corps de manière particulièrement sensible dans les actions menées par MBS afin de contribuer à la professionnalisation des étudiants (alternance,

¹ En pratique, cet accord-cadre (d'après les documents fournis par MBS) concerne les M2 « Finance », « Comptabilité, contrôle, audit » et « Consultant en management, organisation et stratégie ».

² A titre d'illustration, le M2 « Comptabilité, contrôle, audit » est codirigé par un enseignant-chercheur de MOMA et un enseignant-chercheur de MBS.

³ Ce constat repose notamment sur le fait que, dans les documents transmis par MBS, ne figure qu'un projet d'avenant à un accord-cadre de coopération avec l'université au nom de l'IAE (signé le 14 décembre 2015 et arrivant à échéance le 13 décembre 2020) dont la déclinaison en conventions particulières d'application n'est pas connue.

⁴ « Dossier de demande d'autorisation à conférer le grade de Licence pour le Diplôme en Management International des Affaires (B+ 3) de Montpellier Business School (MBS) », p. 5. On note qu'un premier pas allant dans le sens d'une collaboration plus prononcée a été franchi récemment, la directrice de l'IAE de Montpellier exerçant désormais la présidence du jury de délivrance du diplôme de bachelor de MBS (*ibid.*, p.18).

⁵ Dans le dernier plan stratégique 2020-2025 établi par MBS, cet objectif figure explicitement parmi les 5 axes stratégiques retenus (là où il apparaissait, dans les plans précédents, davantage comme une déclinaison d'axes stratégiques surplombants).

⁶ « Plan stratégique 2020-2025 », p.13.

⁷ Le conseil d'administration de MBS comprend ainsi les représentants de la CCI Région Occitanie et CCI Hérault, les représentants des collectivités territoriales (Région Occitanie et Montpellier Méditerranée Métropole), ainsi qu'un représentant du monde de l'entreprise (RAE). L'ensemble de ces membres représente plus de 2/3 des voix délibératives du conseil.

⁸ MBS dispose d'un Advisory Board qui rassemble trois fois par an les entreprises « grand partenaires » (Annexe 5).

stages notamment¹), ainsi que dans les activités de formation professionnelle et continue qui sont en croissance assez nette depuis 2015. Enfin, les relations avec les acteurs économiques trouvent leur traduction dans la création de chaires dont l'un des principaux objectifs consiste à nouer des partenariats structurés avec des entreprises du territoire² permettant de répondre aux préoccupations que celles-ci rencontrent dans leurs activités.

c/ Un modèle économique ambitieux qui nécessite un suivi attentif de la trajectoire attendue

Le déploiement de la stratégie de développement mise en œuvre ces dernières années par MBS s'est traduit par une croissance significative de ses ressources³, croissance dont le levier principal a été une augmentation très significative des effectifs d'étudiants. A l'échelle de l'ensemble du portefeuille de formation de l'établissement, ces effectifs sont ainsi passés de 3079 inscrits en 2016-2017 à 3744 en 2020-2021⁴. Dans le même temps, l'augmentation des frais de scolarité est restée très modérée⁵, au regard de la tendance observée à l'échelle nationale. Cette logique de croissance a eu pour conséquence d'augmenter très sensiblement la part des alternants dans l'effectif total des inscrits en formation (de 30% en 2015-2016 à 45% en 2020-2021⁶), et il s'en est suivi une hausse des ressources. Parallèlement, les ressources engendrées par les programmes de formation continue ont progressé, et représentent désormais 2% du chiffre d'affaire global de MBS⁷.

Pour rendre soutenables les axes stratégiques retenus pour les années à venir, MBS a identifié un certain nombre d'actions qui, selon les termes mêmes de l'établissement, permettent d'envisager « une croissance mesurée et ambitieuse des ressources et des charges d'exploitation »⁸. L'essentiel de ces actions s'articulent autour d'un objectif visant à accueillir 5000 étudiants⁹ à horizon de 5 ans sur un nouveau campus aux capacités d'accueil plus importantes¹⁰. Plus précisément, l'école envisage une forte croissance des effectifs en Bachelor (à hauteur de 900 étudiants¹¹) et une progression significative des effectifs dans les programmes MSc (notamment d'étudiants internationaux), ainsi qu'une augmentation du chiffre d'affaire en formation continue¹² (le développement de la formation continue en Bachelor est ainsi envisagé à court-terme par l'établissement). Enfin, MBS s'est donné pour objectif de maintenir le nombre d'alternants accueillis en Bachelor et en PGE (autour d'une cible de 1300-1500 étudiants¹³). Pour soutenir cette stratégie de croissance, MBS a établi un plan de recrutement d'un grand nombre d'EC (à hauteur de 50 recrutements sur 5 ans), qui a notamment vocation à renforcer l'intervention des enseignants permanents dans les formations. La hausse des charges de personnels consécutive à ces recrutements est bien intégrée dans la projection budgétaire pluriannuelle élaborée par MBS¹⁴.

La trajectoire suivie par l'école ces dernières années, la capacité de celle-ci à interroger avec lucidité les opportunités offertes par son positionnement institutionnel, ainsi que la qualité de ses relations avec le monde socio-économique sont autant d'éléments qui donnent des gages de viabilité de ce modèle économique. Pour

¹ Voir les parties de ce rapport consacrées à la « politique de formation et aux « parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle ».

² RAE.

³ En 2018, le budget de fonctionnement de MBS (produits) s'élevait à un peu de plus 40 millions d'euros. Pour 2019-2020, il est annoncé à un montant légèrement supérieur à 47 millions d'euros (« Demande de renouvellement de la qualification Eespig », 21 septembre 2020, p. 10).

⁴ « Effectifs étudiants de 2015-2016 à 2020-2021 ».

⁵ La direction de MBS a indiqué, durant l'entretien inaugural « stratégie », que, ces trois dernières années, les frais de scolarité du PGE avaient augmenté de 9% et ceux du Bachelor récemment diminué.

Pour l'année 2021, les frais de scolarité pour le programme Bachelor s'élèvent à 8500 € pour la première année, 10900 € en 2ème et 3ème année, ceux du PGE à 11900 € pour la première année, 12500 € en 2ème et 3ème année.

⁶ Document « Effectifs étudiants de 2015-2016 à 2020-2021 ».

⁷ RAE. En valeur absolue, le chiffre d'affaire annuel des activités de formation continue est passé de 577 000 euros en 2015 à, désormais, 951 000 euros.

⁸ « Plan stratégique 2020-2025 », p. 23. Dans le RAE, la prospective budgétaire sur les 5 années à venir annonce un montant de produits d'environ 63 millions d'euros en 2024-2025, soit une hausse d'à peu près 25% par rapport au montant des produits indiqués pour l'année 2020-2021.

⁹ Entretiens lors de la visite.

¹⁰ Ce projet est abordé *infra*, dans la partie du rapport portant sur le pilotage du projet stratégique.

¹¹ Les données actualisées en matière d'inscrits montrent que cette trajectoire de croissance est déjà bien entamée, les effectifs du Bachelor étant passés de 639 inscrits en 2019-2020 à 832 en 2020-2021 (document « Effectifs étudiants de 2015-2016 à 2020-2021 »). Cette augmentation semble être la conséquence directe du repositionnement tarifaire récemment opéré ainsi que de la présence, depuis cette année, du programme Bachelor dans le dispositif Parcoursup.

¹² La direction de MBS annonce un objectif consistant à porter les produits issus de la formation continue à 7% du budget total (« Diaporama de Présentation au HCERES », p.10).

¹³ Entretiens lors de la visite.

¹⁴ RAE et « Plan stratégique 2020-2025 ».

autant, les objectifs envisagés sont largement dépendants d'un environnement dont l'évolution comporte une part d'inconnue. On peut penser ici, par exemple, à l'impact financier potentiel de la réforme sur la formation professionnelle (transfert de l'apprentissage aux branches professionnelles¹) ou bien encore aux incertitudes inhérentes à la concurrence qui s'exerce dans le domaine de la formation continue. Du reste, dans ce dernier domaine, l'établissement affirme lui-même que « les résultats relatifs à la formation professionnelle n'ont pas atteint le niveau attendu »² et nécessitent des efforts en direction du tissu économique local – et l'on ne peut exclure qu'ils pourraient aussi donner lieu à des résultats en deçà des attentes formulées dans le cadre du plan 2020-2025. MBS a parfaitement conscience d'évoluer dans un « environnement mouvant » et a prévu de se structurer de façon à être en mesure de procéder à une révision de son plan stratégique, selon une logique de « plan glissant »³. **Le comité juge cette démarche indispensable et invite MBS à établir, dès à présent, un schéma précis de prise de décisions dans l'hypothèse où un objectif de ressources ne serait pas atteint et où il deviendrait nécessaire de procéder à des arbitrages entre les différents axes du plan stratégique.** À titre d'exemple, on ignore à l'heure actuelle dans quelle mesure des résultats décevants en matière de ressources générés par l'élargissement de l'offre de formation seraient de nature à remettre en cause le plan de recrutements de nouveaux EC. Ces recrutements s'inscrivent par ailleurs dans le prolongement direct de la politique de recherche menée ces dernières années⁴, il y a sans doute nécessité à bien mesurer, financièrement, les effets de dépendance entre les différents axes stratégiques.

La gouvernance et le pilotage

1 / Une organisation interne transformée au service de la stratégie

L'organisation interne adoptée par MBS pour exercer ses missions a été marquée par des évolutions importantes ces dernières années, non seulement en réponse à la croissance de la surface des activités de formation et de recherche, mais aussi de manière à être en mesure d'atteindre les objectifs stratégiques retenus. A mesure que l'analyse de son positionnement institutionnel gagnait en précision, l'école s'est ainsi efforcée de corriger certaines « inefficacités organisationnelles liées à la croissance rapide au cours des dernières années »⁵.

C'est dans ce cadre qu'a été créée, lors du passage de MBS au statut associatif, une direction des ressources humaines de la diversité et de la responsabilité sociétale des entreprises (DRH RSE) qui soit à même d'accompagner le plan stratégique pour la période 2013-2019⁶ et d'incarner, en pratique, les valeurs de l'établissement⁷. C'est également selon la même logique qu'ont été mises en place en 2017, une direction de la communication et du marketing⁸ et, plus récemment, la direction de la qualité académique dont il a été déjà question plus avant dans ce rapport. Ce mouvement de restructuration s'est accompagné de la création d'une direction générale déléguée, dont les missions⁹ consistent à conduire le déploiement opérationnel de la stratégie de MBS, en coordonnant les activités de toutes les directions et en pilotant les activités d'une direction des opérations¹⁰. Enfin, à cette structure organisationnelle viennent se greffer 4 autres directions : une direction des relations académiques internationales ; une direction du développement et des « relations entreprises » ; une direction de la faculté et de la recherche ; et, enfin, une direction des programmes et des admissions qui a été créée lorsque l'ouverture de MSc en 2016 a occasionné un élargissement de l'offre de formation et un pilotage centralisé¹¹.

¹ Cette dimension est toutefois prise en compte par MBS qui a recruté des personnels chargés de négocier les « coûts contrats » par formation avec les entreprises, dans le cas où il existe un « reste à charge » pour celles-ci par rapport au financement défini par les branches professionnelles (« Entretien Stratégie »).

² « Bilan du plan stratégique 2013 - 2019 », p. 8.

³ « Plan stratégique 2020-2025 », p. 23.

⁴ Voir la partie de ce rapport consacrée à la politique de recherche.

⁵ RAE annexe 1.

⁶ Ce plan énonçait, parmi les objectifs prioritaires, celui consistant à « adapter la gestion et l'organisation du Groupe à son nouveau statut associatif » (« réunion de rentrée - présentation du plan stratégique, 20 septembre 2013 », p. 7), ce qui passait par la « mise en œuvre d'une politique RH respectueuse des valeurs du Groupe et de ses objectifs stratégiques » (*ibid.*, p. 9).

⁷ La DRH RSE comporte ainsi un pôle dédié en charge de toutes les actions liées à la politique de « Diversité et RSE » menées en direction des étudiants et des personnels (RAE). Ce pôle a également dans son champ d'action la « Fondation MBS pour l'égalité des chances » (cf. *infra*).

⁸ RAE.

⁹ RAE, annexe 3.

¹⁰ Cette direction rassemble trois pôles (RAE) : « finance, gestion, achats », « supports opérationnels » (qui regroupe les services de la vie étudiante, de la planification, du centre des examens, et de la bibliothèque) et « ressources site » (qui rassemble l'ensemble des services externalisés, comme les travaux, l'entretien, la sécurité, etc.).

¹¹ Entretiens lors de la visite.

Cette structure organisationnelle, opérationnelle depuis septembre 2019, a pour vertu de faire apparaître clairement des directions dont la logique de découpage rentre en résonance avec les priorités stratégiques affichées. Elle traduit en particulier l'attention que MBS porte à la promotion de ses valeurs en matière de diversité (incarnée par les missions de la DRH RSE), à l'ouverture de ses activités vers les partenaires locaux et internationaux (à travers la direction en charge des « relations entreprises » et la direction dédiée à l'international), ou bien encore à l'amélioration de la qualité. En cela, l'organisation adoptée semble, en principe, tout à fait à même de répondre aux enjeux propres à la stratégie de l'établissement. En outre, son émergence progressive semble avoir procédé d'un diagnostic lucide quant aux efforts qu'il restait à accomplir pour aligner le fonctionnement interne de l'établissement avec les ambitions du plan de développement¹. On peut cependant regretter que cet autodiagnostic reste très partiellement documenté dans les documents transmis par MBS, en particulier s'agissant de la nature exacte des « inefficacités organisationnelles » identifiées à mesure que se déployait le plan stratégique 2013-2019².

Enfin, MBS a mis en place en septembre 2020 un « Comité de Déploiement Stratégique » composé de quatre personnes, chargé de veiller à la mise en œuvre du plan stratégique 2020-2025 et au contrôle de son implémentation³ à travers 30 projets prioritaires⁴. L'objectif est de garantir une cohérence globale dans la mise en œuvre de ce plan, dans un cadre qui se veut par ailleurs résolument collaboratif – chacun des 30 projets étant suivi par un membre de l'établissement.

2 / Une gouvernance active et ouverte sur son environnement

La gouvernance MBS s'appuie en premier lieu sur des instances statutaires propres à toute structure associative : une assemblée générale, un bureau et un conseil d'administration (CA). Le CA, composé de 14 membres⁵, se réunit trois fois par an, et a pour mission principale de définir et de proposer la politique générale de l'association. Les entretiens réalisés avec les milieux académiques et socio-économiques locaux⁶ ont permis de constater que cette présence se traduisait par une pleine prise en compte des enjeux territoriaux dans les questionnements et les réflexions stratégiques dont se saisit le CA. En vertu des statuts de MBS, ce dernier reçoit, pour accomplir sa mission, l'appui d'un conseil scientifique dont la fonction⁷ est d'apporter un éclairage à propos des orientations scientifiques, mais aussi les projets pédagogiques et la politique d'accréditation. Il est composé de 10 à 15 membres, nommés par le directeur général, et regroupe à la fois des membres de MRM et du corps professoral de MBS, ainsi que des personnalités extérieures et des partenaires institutionnels⁸. Un *Advisory board* composé des entreprises « grands partenaires » (cf. *supra*) vient compléter ce premier niveau de gouvernance et enrichir les éléments dont peut disposer le CA pour accorder la stratégie de MBS aux nécessités du territoire.

A en juger par le travail considérable réalisé par l'établissement depuis 2012 pour définir, affiner, et infléchir tant son positionnement que le plan d'actions qui y est associé⁹, cette structure de gouvernance, très ouverte sur son environnement, permet de travailler activement à la mise au jour et à la mise en œuvre du projet stratégique de MBS. Pour œuvrer précisément dans ce sens, la gouvernance s'appuie sur une « instance de management », le COMEX, qui regroupe les principales directions de l'école¹⁰. Ce COMEX, présidé par le directeur général de MBS, entretient, avec le CA, une relation à la fois ascendante et descendante : son rôle est en effet, dans un premier temps, d'élaborer la stratégie à soumettre au CA, puis, dans un second temps, de coordonner le déploiement de celle-ci entre les différentes directions et services. C'est selon cette logique, par exemple, que le COMEX a, en 2018 et 2019, préparé les contours du plan stratégique 2020-2025¹¹ en organisant de nombreuses réunions, dont certaines se sont déroulées en présence des membres du CA.

¹ Ce constat, que le RAE ne permettait pas de faire, résulte des entretiens lors de la visite.

² Le RAE se contente de décrire la structure actuelle et la matrice SWOT où sont évoquées ces inefficacités (au titre des points faibles ; annexe 1) ne permet pas davantage d'en savoir plus.

³ « Plan stratégique 2020-2025 », p. 21. Ce comité est rattaché à la direction générale déléguée et comprend, outre celle-ci, un enseignant-chercheur et deux personnels administratifs. Le détail précis de ses missions est présenté dans un document cité en page 20 du « Plan stratégique 2020-2025 », mais dont le comité ne disposait pas (« Modalités opérationnelles de déploiement du plan stratégique – Avril 2020 »).

⁴ Entretiens lors de la visite.

⁵ « Statuts de Montpellier Business School », p. 7.

⁶ Entretien « partenaires académiques » et entretien « partenaires socio-économiques ».

⁷ « Statuts de Montpellier Business School », p. 13.

⁸ RAE, annexe 5.

⁹ On fait référence ici aux trois plans stratégiques mis au jour depuis 2012.

¹⁰ Directeur général, directeur général délégué, directeur des programmes, directeur des ressources humaines, directrice de la qualité académique, président du Conseil Scientifique, et un consultant du cabinet conseil [voir note suivante] qui accompagne MBS dans sa réflexion stratégique (RAE, annexe 5).

¹¹ Le COMEX a pour cela bénéficié de l'accompagnement du cabinet Roland Berger (RAE).

Ces instances tirent par ailleurs profit des efforts très conséquents réalisés par MBS pour développer une culture de la qualité – efforts initiés principalement par les demandes d'accréditations *European quality improvement system* (EQUIS) / *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) / *Association of MBA's* (AMBA) et les demandes de visa et reconnaissance de grade pour ses formations auprès de la CEFDG. Au fil des années, une politique globale de la qualité s'est ainsi affirmée et disséminée dans de nombreux registres des activités de l'établissement : elle touche désormais à la fois l'activité de formation (à travers des processus de « qualité académique adossés à un ensemble d'instances, d'évaluation des programmes par les étudiants et de questionnaires), la production scientifique¹, le climat social et les conditions de travail (au moyen en particulier du baromètre social, mais aussi d'un baromètre annuel « de satisfaction de la qualité de service des services support »² mis en place depuis 2015), ou bien encore la question du respect, dans la gestion des ressources humaines, des valeurs portées par MBS en matière de diversité et d'égalité des chances³. Au regard de ces éléments, on est assez surpris de constater que l'expérience acquise en matière de démarche qualité ne transparaît que rarement dans le rapport d'autoévaluation rédigé par MBS (dans la perspective de l'évaluation conduite par le Hcéres).

Au-delà du CA, du COMEX, du Conseil scientifique et de l'*Advisory board*, la structure de gouvernance repose sur un grand nombre de comités, conseils et commissions, dont la profusion paraît quelque peu excessive lorsque l'on la rapporte au nombre de membres de l'établissement : on en compte 18, réparties selon quatre catégories par MBS⁴ (quatre instances administratives, trois instances pédagogiques, six instances scientifiques, et cinq instances qualité). Le découpage entre ces quatre catégories est clair, ainsi que les missions confiées à chacune des instances. Néanmoins, les liens fonctionnels et les modalités de travail collaboratif entre ces instances n'apparaissent pas clairement, ce qui n'est pas sans poser de question en matière de pilotage du projet stratégique (cf. *infra*).

3 / Un pilotage de la mise en œuvre pluriannuelle de la stratégie en phase de construction

Sur un plan organisationnel, le fonctionnement de l'établissement sur la période évaluée traduit le passage d'une structure gérée par la CCI de Montpellier jusqu'en 2012 à une organisation autonome⁵. Cette période de transition se caractérise d'une part par la mise en œuvre de fonctions supports clés (RH, informatique, communication, qualité notamment) comme évoqué et, d'autre part, par le développement d'outils métier permettant de soutenir le développement des activités de l'établissement. Les 18 comités et conseils opérationnels qui assurent la coordination entre les fonctions support du déploiement de la stratégie sont l'emblème de cette période de structuration nécessitant un dialogue continu pour assurer la cohérence dans la bonne marche de l'organisation. Cette démultiplication des lieux de concertation et de coordination traduit une difficulté de l'établissement à mettre véritablement en place un circuit de décision clair et reconnu qui permette le dialogue institutionnel ascendant et descendant nécessaire à l'ajustement de sa trajectoire. Ce fonctionnement étant jugé trop complexe par la direction de l'établissement elle-même⁶, la révision des objectifs de ces comités est bien identifiée comme un axe d'amélioration⁷ déjà entamé par un « toilettage » avec l'aide d'une personne rattachée à la direction générale. **Le comité recommande vivement de poursuivre en ce sens, en diminuant le nombre des comités, commissions et conseils, et en formalisant clairement la manière dont leurs activités respectives se coordonnent afin de permettre le pilotage opérationnel de la stratégie de l'établissement.**

Dans ce contexte, le renforcement récent de la fonction RH, placée sous le pilotage d'un directeur membre du Comité exécutif de l'établissement, semble signer la volonté de l'école de traduire la transformation institutionnelle qui s'est opérée depuis 2012 en une transformation organisationnelle basée sur « la professionnalisation » des métiers et des processus⁸. La révision de la procédure des entretiens annuels, assortis d'une meilleure gestion des compétences, devrait notamment permettre à l'établissement de mieux piloter l'atteinte effective des objectifs assignés aux managers et à leurs équipes, en lien avec la stratégie de l'établissement⁹, tout en maintenant une bonne cohésion des équipes au projet d'établissement. Cette révision était à l'évidence nécessaire si l'on en croit les résultats du baromètre social de 2017 dont le bilan indiquait

¹ Le suivi des activités dans ce domaine est présenté en détails dans la partie portant sur la politique de recherche.

² RAE.

³ MBS détient ainsi le label Diversité délivré par l'AFNOR en 2009 et, depuis 2016, le label Égalité professionnelle également délivré par l'AFNOR (RAE).

⁴ RAE, Annexe 5.

⁵ Entretiens lors de la visite.

⁶ Entretiens lors de la visite.

⁷ Entretiens lors de la visite.

⁸ Entretiens lors de la visite.

⁹ Entretiens lors de la visite.

notamment que « le dispositif d'entretiens professionnels [était] peu accepté et ressenti comme utile par les personnels enseignants et d'encadrement pédagogique »¹ - résultats qui semblent donc avoir été pris en considération. Le baromètre social conduit en 2020 (dont les résultats ne sont pas encore connus) servira de base pour évaluer l'adoption et l'appréciation des évolutions à venir par les personnels de l'établissement².

Au cœur du développement des services aux personnels et aux étudiants, la gestion des systèmes d'informations (SI) a consisté ces dernières années à outiller des processus métiers clés (RH, Comptabilité, Suivi académique). Elle est aujourd'hui éclatée en plusieurs centres de responsabilité (dont notamment planification, administration fonctionnelle, développements numériques) qui regroupent au total plus de 50 personnes en 2020³. Après cette phase nécessaire d'équipements des métiers, la gestion des systèmes d'informations de l'établissement gagnerait à présent à endosser un rôle plus stratégique qui pourrait s'appuyer sur la définition d'une offre de services unifiée, avec un pilotage plus resserré des différentes équipes. **Au-delà de la maintenance et l'inter-connectivité des systèmes, la capacité de l'établissement à structurer la fonction SI autour de la mise en qualité des données et des processus ne peut être que bénéfique à long terme pour éclairer sa programmation pluriannuelle⁴.**

La stratégie immobilière de l'établissement se structure autour de deux axes principaux traduisant ses développements passés et projetés. Tout d'abord, la rénovation des locaux historiques – soit les trois sites dont l'école est locataire, notamment la transformation de la bibliothèque en un *Learning Center* de 500 m², la réfection des espaces de restauration étudiante, ou encore l'équipement en Wifi et en matériel multimédia avec un espace dédié à l'innovation pédagogique⁵. Ces investissements continus sur les dernières années ont permis et doivent continuer à permettre à l'école de supporter l'accroissement de ces effectifs étudiants et académiques jusqu'à l'ouverture d'un nouveau campus en périphérie de la ville et dans le cadre d'un projet à l'échelle du territoire. Avec une ouverture prévue en 2024, ce projet est porté par la gouvernance de l'école qui sera locataire à hauteur de 3 millions d'euros annuels environ – somme équivalente au budget annuel qu'elle consacre aujourd'hui à la location et la maintenance de ses trois campus⁶. L'ensemble des dépenses locatives sont prises en compte dans le plan d'investissement de l'école⁷, et le nouveau campus pourra être l'occasion de rationaliser et mutualiser certains coûts de maintenance et de sécurité. Le changement d'échelle que ce projet implique pour l'école nécessite toutefois la plus grande vigilance dans le suivi de sa soutenabilité.

Dans ce contexte, le support des partenaires locaux et historiques de MBS et l'implication des acteurs économiques sont tout à fait déterminants pour soutenir dans sa trajectoire l'établissement qui, attaché à son statut associatif et au label Eespig, assure ne pas envisager de s'ouvrir un jour à des fonds privés pour continuer à se développer⁸. **C'est la raison pour laquelle le comité suggère à MBS de formaliser davantage ses projets de développements afin de pouvoir mieux les communiquer auprès des membres extérieurs de sa gouvernance, mais aussi, plus généralement, de ses partenaires.** En particulier, la stratégie de MBS en matière d'élargissement de la gamme de formations est, dans le RAE, insuffisamment articulée avec les développements immobiliers précités. **Pour progresser dans ce domaine, le comité suggère de s'appuyer sur le dialogue de gestion annuel déjà installé⁹ et sur le comité d'investissement qui semble établi¹⁰.**

¹ « Baromètre interne 2017 Montpellier Business School ».

² Entretiens lors de la visite.

³ Entretiens lors de la visite.

⁴ Entretiens lors de la visite.

⁵ Décrit dans le RAE.

⁶ Le plan stratégique 2020-2025, p.15-16 indique à ce sujet que « le financement de ce projet sera assuré par différentes entités qui composent la Gouvernance et qui seront représentées dans une Société Civile Immobilière (SCI). En termes financiers, MBS s'acquittera d'un loyer versé à cette SCI. Après analyse, il apparaît que le montant versé sera équivalent à l'ensemble des dépenses aujourd'hui engagées par MBS au titre des infrastructures immobilières, en prenant en considération les montants des locations de trois bâtiments et tous les travaux d'entretien et de maintenance liés à l'obsolescence des infrastructures notamment. En résumé, MBS ne constatera pas de surcoûts liés au nouveau campus. »

⁷ Entretiens lors de la visite.

⁸ Entretiens lors de la visite.

⁹ RAE.

¹⁰ Entretiens lors de la visite.

4 / Une gestion des ressources humaines et financières qui a accompagné la montée en puissance de l'établissement

Avec le passage au statut associatif en 2012, l'établissement a dû mettre rapidement en place les leviers de son autonomie dans la mesure où, d'une part, certaines activités de l'école étaient jusqu'alors prises en charge par la CCI, et où, d'autre part, l'école s'était engagée dans la voie des accréditations internationales dès 2011¹ imposant le développement de ses activités au niveau de standards internationaux exigeants en recherche et en formation. Ainsi, les effectifs en personnels ont-ils augmenté de 69%, avec une hausse de 21,35 ETP pour les enseignants permanents entre 2013-2014 et 2019-2020 et, surtout, un accroissement de 86,92 ETP s'agissant des personnels administratifs (sur la même période)². Cela a eu pour conséquence de porter la masse salariale à 22,2 millions d'euros pour 265,30 ETP³ – soit 50% des dépenses totales de l'établissement⁴.

Outre la création d'une direction RH avec la mise en place d'un système d'information dédié et l'installation de processus de *reporting* annuels, la gestion des compétences de l'école au service de ses objectifs semble avoir été réellement structurée très récemment dans le cadre de l'exercice de renouvellement du plan stratégique 2020-2025. Ce plan marque le lancement d'une démarche de gestion de la performance et des compétences (Gpec) ainsi que le déploiement d'une politique de formation en langue d'une quarantaine de personnes, sur la base de leur compte personnel de formation⁵, pour accompagner l'internationalisation des effectifs étudiants mais aussi du corps enseignant. Les conditions de la visite n'ont pas permis de rencontrer les acteurs du dialogue social au sein de l'école, privant l'évaluation d'une vision complémentaire quant à la perception de la gestion de la qualité de vie au travail et de la gouvernance de l'école. Tout au plus peut-on noter que, dans la synthèse de son baromètre social de 2017, MBS souligne l'existence (sur la foi des résultats de l'enquête menée) d'une « qualité de vie au travail au beau fixe », contrebalancée par le sentiment d'un « déficit d'information sur l'activité des autres services qui affecte l'indicateur sur la collaboration »⁶. Par ailleurs, « 1/3 des répondants pensent que les actes et les méthodes de management ne reflètent actuellement pas les valeurs de MBS »⁷. Il aurait été appréciable d'évaluer les progressions de l'établissement depuis 2017 sur ces deux derniers points afin d'établir un diagnostic complet, base d'une évaluation utile.

Le recrutement et la fidélisation de nouveaux EC a été une priorité et continue de l'être. La campagne 2020 a ainsi permis de collecter 500 candidatures, donnant lieu à 50 auditions pour 21 finalement recrutés dont 5 post-doc⁸. La politique de fidélisation des EC sur la période évaluée s'est orientée sur la participation à la vie de l'école *via* la prise en charge de responsabilités académiques de formation, mais aussi une culture de l'expérimentation de projets en lien avec les entreprises du territoire de plus ou moins grande envergure - allant du projet de recherche à la création d'une chaire de recherche et où d'enseignement⁹. L'établissement a également renforcé l'accueil des EC internationaux en faisant appel à une société de services spécialisée pour prendre en charge tous les aspects administratifs et personnels des nouveaux arrivants¹⁰. Ces actions représentent un investissement significatif de l'école pour attirer et retenir de jeunes talents, susceptibles de contribuer au développement de l'école.

Sur la période écoulée, la fonction financière a déployé son activité autour de la professionnalisation de ses processus d'élaboration budgétaire, en mettant notamment en place des outils d'analyse financière pour gérer le développement de l'école¹¹. Dans le contexte de fort développement de l'établissement depuis 2013, **le comité recommande cependant que cette fonction budgétaire voit sa dimension de prospective et de gestion prévisionnelle des risques renforcée, en lien étroit avec le « comité de déploiement stratégique » récemment créé et avec le « comité d'investissement » déjà en place.** Cela pourrait permettre de parvenir à une meilleure articulation des objectifs de développement de l'école et garantir la mise en œuvre d'une méthode reposant sur la formalisation des projets, les impacts organisationnels pouvant en résulter, et le retour sur investissement escompté – autant de dimensions qui n'ont pas été abordées dans le RAE et que la visite n'a pas permis d'aborder en profondeur.

¹ Année de l'obtention de la première accréditation AACSB.

² RAE.

³ RAE.

⁴ RAE.

⁵ Entretiens lors de la visite.

⁶ « Baromètre interne 2017 Montpellier Business School, p. 28.

⁷ *Ibid.*

⁸ Entretiens lors de la visite.

⁹ Entretiens lors de la visite.

¹⁰ Entretiens lors de la visite.

¹¹ RAE.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche très volontariste et suivie d'effets tangibles en matière de production scientifique

L'un des principaux traits de la politique de recherche conduite par MBS réside dans le fait que celle-ci est pensée comme un terrain d'application des valeurs prônées par l'école en matière de diversité, d'éthique et de responsabilité sociale. Ces valeurs se retrouvent ainsi dans un des huit groupes de recherche¹, dans deux chaires de recherche² et à travers la création récente du *Yunus Centre for Social Business and Financial Inclusion*³.

Cette politique est également explicitement présentée comme faisant partie intégrante de la mission de l'école qui est de « former pour transformer », « par des programmes d'enseignement supérieur »⁴, directement ancrés dans la recherche académique. Elle est aussi fortement présente dans l'un des trois engagements de MBS consistant à « adosser les enseignements à une recherche engagée »⁵ et occupe une place centrale dans les axes stratégiques de l'établissement. C'est tout particulièrement le cas de l'axe 1 (éducation et recherche de haut niveau) et de l'axe 3 (ancrage territorial et son rayonnement international) du plan stratégique 2020-2025. Les activités de recherche, à travers les thématiques explorées, contribuent par ailleurs à la mise en œuvre de l'axe 2 (ouverture et inclusion) et de l'axe 4 (économie et société responsables)⁶.

Telle qu'elle est présentée de manière synthétique par MBS, cette politique de recherche se traduit par l'ambition de développer une recherche de qualité afin d'intensifier son impact local, national et international⁷. La manifestation la plus visible de cette ambition est la progression très significative de l'établissement en termes de qualité et de quantité de la production scientifique. Cette progression est elle-même la conséquence directe de la politique de recrutement et d'incitations de l'école.

a/ / Une production scientifique en nette progression

La stratégie de MBS en matière de développement de ses activités de recherche découle en partie de l'attention que porte l'établissement aux accréditations internationales les plus sélectives (AACSB, EQUIS et AMBA). Ces accréditations évaluent prioritairement la qualité académique des EC à la lumière de leurs publications dans les revues scientifiques à comité de lecture les plus sélectives. Afin d'obtenir les meilleures accréditations, MBS a ainsi déployé une politique de recherche consistant à favoriser les publications dans des revues académiques à comité de lecture les mieux classées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE). La politique de recherche a été particulièrement marquée par l'objectif visant à obtenir de l'accréditation EQUIS pour trois ans en octobre 2019. Cette dernière échéance explique l'intensification de la politique de recherche très marquée pour la période récente.

Les réalisations en matière de publications d'articles dans des revues à comité de lecture sont considérables : le nombre d'articles publiés dans les revues les plus sélectives (rangs 1 et 2 d'après les classements CNRS section 37 et FNEGE) est passé de 6 en 2012 à 83 en 2018, avec une croissance particulièrement marquée depuis 2016. Au total, le nombre des publications classées tous rangs confondus, qui était de 26 en 2012, s'élevait à 156 articles en 2018⁸, dont 152 dans des revues internationales référencées CNRS/FNEGE. Cette progression est en grande partie le fruit de la politique de recrutement d'EC ambitieuse de l'école. Pour atteindre ses objectifs, MBS a en effet recruté des EC publiant dans les revues les mieux classées. L'impact a été considérable : le

¹ « Valeurs, Organisations, Acteurs et Responsabilité » (VOAR). La liste complète de ces huit groupes est indiquée plus loin dans cette partie.

² « Microfinance dans les Pays Développés » et « Entrepreneurat Social & Inclusion ».

³ La partie consacrée à la valorisation de la recherche donne plus de précisions à propos de ce centre.

⁴ « Diaporama de Présentation au HCERES », p. 2.

⁵ Ibid. p. 3.

⁶ Ibid. p. 7 et 9.

⁷ RAE. Dans ce cadre, et comme cela a déjà été évoqué dans la partie du rapport consacrée à la stratégie de développement de l'établissement, celui-ci s'attache à articuler ses actions en matière de recherche avec celles mises en œuvre par l'Université de Montpellier.

⁸ RAE. Entre 2015 et 2017, ce nombre a presque quadruplé (passant de 28 à 108). Il a encore augmenté de près 50% entre 2017 et 2018. Les documents dont disposait le comité ne permettent pas de déterminer si une partie de cette production scientifique croissante a été réalisée dans le cadre d'appels à projets financés (ANR, programme H2020, etc.).

nombre d'EC publiant a presque doublé entre 2012 et 2018, en passant de 37 en 2012 à 68 en 2018¹. Pour continuer à aller dans ce sens, les recrutements se sont encore intensifiés ces deux dernières années, avec un nombre d'enseignants permanents docteurs qui est passé de 64 en 2017-2018 à 75 en 2019-2020. Une quinzaine de nouveaux EC ont été recrutés en 2020 et 5 post-doctorants, et, comme cela a été précédemment indiqué, MBS a prévu de déployer, sur les 5 années à venir, un plan de recrutement de 50 nouveaux EC. Ce plan vise notamment à poursuivre la stratégie consistant à accroître encore le nombre de publications dans les revues les plus sélectives².

La progression des activités de recherche de l'école est également la conséquence d'une politique de rémunérations incitatives. Des primes de publication conséquentes sont en effet attribuées aux EC en cas de publication dans les revues du référentiel CNRS/FNEGE et celles-ci sont d'autant plus élevées que la revue concernée est de rang élevé³. Ce système d'incitations a incontestablement contribué à augmenter l'attractivité de MBS en matière de recrutement. Par ailleurs, les différents statuts d'enseignants identifiés par l'école (*Full professor*, professeur associé, professeur assistant)⁴ l'ont été en fonction de l'intensité de l'activité de recherche.

b/ Une stratégie de développement de la recherche qui nécessite de la vigilance

Cette stratégie visant à faire monter en puissance les activités de recherche en favorisant le recrutement d'EC de haut niveau a fortement contribué à l'internationalisation du corps professoral de MBS⁵. Cette internationalisation est du reste un objectif explicitement affiché par l'école⁶. Cependant, elle n'est pas sans interroger sa capacité à continuer à mener de front une telle logique et ses efforts visant à renforcer son insertion territoriale, en intensifiant notamment ses liens avec le monde économique local⁷. De fait, en l'état, on ne dispose pas, dans l'analyse stratégique produite par l'établissement, d'éléments permettant de comprendre comment le recrutement d'EC internationaux (dont les spécialités de recherche ne sont pas nécessairement liées aux besoins du tissu économique régional) peut contribuer efficacement à élargir la surface des partenariats économiques locaux de MBS. Au fond, ce dont il est question ici concerne la dimension « GlobalLocal »⁸ que revendique l'établissement en introduction de son RAE, sans y revenir ensuite de manière détaillée. Telle qu'elle est déployée, cette dimension fait naître une tension entre, d'une part, une stratégie tournée vers la visibilité internationale (et notamment la recherche d'accréditations internationales dont l'obtention exige un corps professoral internationalisé de haut niveau) et, d'autre part, une stratégie résolument tournée vers l'accroissement de l'impact territorial de l'école. S'il ne s'agit pas ici de prétendre que cette tension ne peut en aucun cas être résolue, ses effets potentiellement déstabilisants mériteraient probablement d'être plus explicitement pris en compte dans le cadre des réflexions stratégiques de MBS. **Il en va de l'aptitude de l'école à mener une politique de recherche compatible avec l'ensemble de ses priorités stratégiques, et on ne peut ici que recommander à celle-ci d'engager dès à présent une réflexion en ce sens.**

Par ailleurs, si la stratégie en matière de recherche a fait ses preuves pour accroître la production scientifique, elle a également pour conséquence, en ciblant des recrutements de très haut niveau, de positionner MBS sur un marché très concurrentiel où il n'est pas aisé de rivaliser avec des institutions internationales très prestigieuses et disposant de moyens très importants pour attirer les chercheurs. Certains EC sur lesquels l'école avait beaucoup investi⁹ ont ainsi quitté l'école. Comme l'indique l'école elle-même dans la synthèse de son baromètre social de 2017, les objectifs ambitieux fixés en matière de production scientifique ont, quant à eux, engendré une « certaine défiance »¹⁰ de la part des EC, née en partie du sentiment de ne pas disposer des

¹ RAE.

² Entretiens lors de la visite

³ RAE, annexe 21.

⁴ RAE, annexe 21.

⁵ A la date du 30/10/2019, on comptait ainsi, parmi 77 enseignants permanents, 46 membres de nationalité étrangère (annexe 20, p. 2, soit 60% du corps professoral. Ce pourcentage était de 50% en 2017-2018 (annexe 14, p. 2).).

⁶ Le RAE indique ainsi explicitement que « l'évolution du corps enseignant a porté sur un recrutement axé principalement sur les profils d'enseignants chercheurs internationaux, permettant à MBS d'améliorer sa production de recherche d'une part mais également de répondre aux besoins d'enseignement des nouveaux programmes et impulser au sein du corps enseignant une nouvelle dynamique, bénéfique à la productivité recherche de l'ensemble des enseignants chercheurs » (p. 19).

⁷ On rappelle ici que cet objectif en matière d'insertion territoriale nourrit l'un des 5 axes du plan stratégique 2020-2025.

⁸ RAE.

⁹ Notamment en matière de politique d'accueil (voir à ce propos la partie du rapport consacrée à la politique de gestion des ressources humaines).

¹⁰ Synthèse des résultats du baromètre social 2017, p. 28.

moyens nécessaires pour les atteindre¹. Le comité n'est pas en mesure de déterminer rigoureusement si ce ressenti de la part du corps professoral s'est atténué. Il faut cependant ici noter que, depuis ce baromètre réalisé en 2017, MBS s'est attaché à accompagner les enseignants permanents dans le processus d'intensification de l'activité scientifique de l'établissement². Cet accompagnement semble avoir été suivi d'effets si l'on en juge par le fait que, désormais 40% du corps professoral permanent a déjà publié dans des journaux classés 1 et 80% dans un rang 2³. En outre, l'école a fait en sorte que les objectifs assignés en matière de publications n'occasionnent aucun départ forcé de la part d'un membre du corps professoral.

c/ Un pilotage précis au sein d'une organisation dont la complexité nuit à la visibilité des thématiques de recherche

D'un point de vue organisationnel, l'activité de recherche semble, en première lecture, s'articuler autour de plusieurs plans de structuration : les départements d'enseignement et de recherche (au nombre de 4⁴), les groupes de recherche (8 ou 9, selon la source considérée⁵), des thématiques d'excellence en recherche⁶ et, enfin, des chaires de recherche (MBS portait encore récemment 5 chaires et deux d'entre elles n'existent plus⁷). Par ailleurs, ces activités de recherche ont vocation à être coordonnées avec celles de MRM qui, elles, s'appuient sur 8 groupes disciplinaires et 3 axes transversaux. En pratique, il apparaît tout d'abord que les thématiques retenues par MBS ne sont pas réellement adossées aux départements d'enseignement et de recherche. Ceux-ci ont en réalité pour mission d'organiser les enseignements en lien avec les différentes disciplines des sciences de gestion. Ces départements ne proposent donc pas d'animation scientifique à proprement parler malgré leur dénomination. Ce rôle est plutôt assumé par les groupes de recherche qui ont une existence plus éphémère et une vocation plus informelle. Ils peuvent être créés et disparaître au gré des thématiques de recherche choisies par les membres permanents, et en fonction des évolutions de la composition du corps professoral (un enseignant-chercheur pouvant par ailleurs participer à plusieurs d'entre eux). L'articulation de ces groupes avec l'organisation propre à MRM est pour sa part apparue peu claire aux membres du comité et nécessite d'être améliorée⁸. L'ensemble ainsi constitué renvoie une image qui s'avère finalement assez peu lisible, ce qui nuit quelque peu à la visibilité des domaines de spécialités de MBS. **Le comité incite MBS à adopter une structuration de la recherche moins mouvante (et notamment moins conditionnée aux évolutions du corps professoral) et qui fasse ressortir plus clairement les relations avec la propre organisation de MRM.** L'établissement a conscience de ces difficultés et a engagé une « réflexion sur les domaines d'expertise et formation »⁹. Cette réflexion s'inscrivait dans un travail plus large d'identification par l'école de « pistes préliminaires de domaines d'expertise identifiées en janvier 2019 »¹⁰. Trois pistes de domaines d'excellence ont ainsi été identifiées par l'école. Ils devaient faire l'objet d'un travail collaboratif de déclinaison dans les activités de recherche (dont les résultats ne sont pas connus du comité). Ces domaines d'excellence n'ont cependant pas encore donné lieu à une refonte de l'organisation de la recherche.

Le pilotage de la recherche est assuré par la direction de la faculté et de la recherche qui comprend un pôle dédié à cette activité avec une manager qui en est responsable. Les principales fonctions de ce pôle sont de structurer la recherche à MBS, de soutenir le corps professoral en termes de moyens, de développement de leurs réseaux de recherche et de leurs contributions intellectuelles¹¹. Les questions relatives à l'intégrité de la recherche relèvent d'un comité d'intégrité scientifique dont la création a été décidée en 2018-2019¹², et qui a

¹ On observe ainsi qu'entre 2015 et 2017, le pourcentage d'enseignants permanents estimant que les objectifs en matière de recherche sont « réalistes et atteignables » a chuté de 81% à 46% (synthèse des résultats du baromètre social 2017, p. 16).

² Le « régime de l'enseignant 2017-2021 » (annexe 21) décrit ainsi très précisément les dispositifs mis en place pour aider les enseignants permanents à renforcer leurs compétences en matière de recherche (p. 14).

³ RAE.

⁴ RAE. Ces 4 départements sont : Marketing, Vente et Communication (15 enseignants permanents), Management Financier, Juridique et Comptable (20 enseignants permanents), Management Durable de l'Économie, des Hommes, de la Diversité et des Systèmes d'information (17 enseignants permanents), et Management Entrepreneuriat et Stratégie (24 enseignants permanents).

⁵ Le RAE liste ainsi, au 1^{er} septembre, 9 groupes de recherche : « Mode d'entrée en entrepreneuriat et survie », « Survie et croissance des entreprises », « Relations inter-organisationnelles et interpersonnelles dans le contexte des PME », « Santé, entrepreneuriat et marqueurs psychologiques », « Technologie de l'information et Innovation », « Économie entrepreneuriale », « Comptabilité pour la durabilité et l'innovation », « Design et creative thinking », et « Valeurs, organisations, acteurs et responsabilité ». Sur le site internet de MBS, le groupe « Technologie de l'information et Innovation » n'apparaît pas.

⁶ Dans les documents fournis par MBS, trois domaines sont mis en avant : « finance innovante responsable », « supply chain responsable » et « transformation digitale et humaine » (RAE, annexe 2).

⁷ Du fait du départ des EC qui les portaient (les thèmes de ces deux chaires étaient Énergie et développement durable et Digital Business).

⁸ Entretiens lors de la visite.

⁹ Titre de l'annexe 22.

¹⁰ RAE, annexe 22.

¹¹ RAE.

¹² RAE.

pour mission « de veiller à ce que l'ensemble des règles et des valeurs qui garantissent l'honnêteté et la rigueur scientifique de la recherche soient bien respectées »¹.

MBS dispose, depuis 2017, d'un « régime de l'enseignant » qui permet à la direction de la faculté « recherche » d'accompagner et de suivre au plus près les activités du corps professoral. Ce document dresse un cadre très précis où chacune des tâches des EC s'inscrit dans une grille d'équivalence.

Ce régime de l'enseignant est complété par un système de suivi élaboré qui permet au pôle dédié à la recherche au sein de la direction de la faculté et de la recherche d'identifier le volume de la production scientifique de MBS et d'en mesurer l'évolution. Un accent important est mis sur la volumétrie des publications d'articles dans les revues à comité de lecture, mais les informations collectées par MBS ne se limitent pas à ce seul aspect² : des données détaillées sont collectées s'agissant de la production d'articles professionnels de recherche, des communications dans des conférences professionnelles, des études de cas pédagogiques publiés et d'autres type de publications³ (dont ouvrages, chapitres d'ouvrages et éditoriaux de journaux et de livres). Le degré de précision dans ce domaine tient en grande partie à l'importance que prennent ces indicateurs dans les processus d'accréditations internationales. Il s'explique également par le fait que le niveau et la qualité de la production scientifique conditionnent l'évolution des statuts et le niveau de rémunération des EC permanents. Ces éléments rendent nécessaire le système de suivi et de mesure des activités de recherche mis en place par MBS, système qui est apparu au comité rigoureux et détaillé.

2 / Une politique de formation qui participe pleinement au développement de l'établissement

a/ Une offre de formation attractive et alignée avec les valeurs de l'école

Au-delà de sa mission de formation, l'offre de programmes de MBS est présentée par celle-ci comme ayant vocation à véhiculer ses valeurs d'ouverture sociale, de diversité et d'inclusion⁴. Les programmes de formation, co-construits⁵ avec les EC, les entreprises partenaires, sont, dans leurs contenus, bien alignés avec l'objectif consistant à former des managers forts de leur diversité et conscients de leur responsabilité sociale. Les étudiants sont notamment sensibilisés au développement durable dans ses dimensions économique, sociétale et environnementale. Ces notions sont intégrées aux enseignements, et un accent particulier est mis, dans chaque programme, sur l'enseignement de la RSE⁶.

L'offre⁷ de formation initiale couvre les trois domaines que l'on retrouve habituellement dans les écoles de commerce : un programme Bachelor (Management International des Affaires), un programme Grande École (PGE), et des programmes Master of Science - MSc, auxquels s'ajoute un programme atypique, développé en partenariat avec l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), et formant des responsables d'établissements touristiques⁸.

Le PGE constitue le cœur de l'offre de formation de MBS en ce qu'il accueille plus de 73% (2680 étudiants) des effectifs en formation initiale pour l'année 2020-21⁹. Ce programme, visé Bac + 5 et autorisé à délivrer le grade de master et le titre Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) niveau 7, propose une formation généraliste au management de cadres supérieurs des entreprises. Il se caractérise par sa double dimension professionnalisante via les spécialisations proposées aux étudiants et sa dimension internationale qui vise à les préparer à des postes dans un contexte international. Si le PGE de MBS reste incontestablement attractif, on observe, depuis un pic d'effectifs inscrits en 2017-2018 (2 811 étudiants), une légère décroissance régulière. Cette inflexion est cependant en phase avec les orientations stratégiques décidées par

¹ RAE, annexe 5.

² Un tableau synthétique de la production scientifique par catégorie de productions et par année figure dans le RAE. On trouve également la liste complète des publications de 2017 à 2019 dans l'annexe 22 intitulée « réflexion sur les domaines d'expertise recherche et formation ». Le système d'information déployé pour la collecte de ces données est nourri par chaque enseignant-chercheur qui est tenu de rentrer lui-même les informations liées ses articles de recherche (RAE).

³ RAE.

⁴ RAE.

⁵ Entretiens lors de la visite.

⁶ RAE.

⁷ RAE, annexe 14.

⁸ RAE. Ce programme ne concerne qu'un nombre très réduit d'inscrits – qui a du reste fortement diminué récemment. (De 20 à 7 inscrits entre 2019-20 et 2020-21 ; « Effectifs étudiants de 2015/2016 à 2020/2021 ».).

⁹ « Effectifs étudiants de 2015/2016 à 2020/2021 ». Toutes les données d'effectifs citées ici sont extraites de ce document.

l'établissement, qui font état¹ d'une volonté de ne pas poursuivre la trajectoire soutenue de croissance qu'a connu le PGE entre 2015-2016 et 2017-2018 (avec une hausse des effectifs de près de 500 inscrits). Le programme *Bachelor of International Business Administration* (BIBA), visé Bac +3 et délivrant un titre RNCP niveau 6, propose pour sa part une formation généraliste au management de cadres intermédiaires entre la direction et les équipes opérationnelles des entreprises. Le programme se caractérise par une expérience internationale qui peut aller de 6 à 18 mois. C'est le deuxième programme en termes d'effectifs avec 18% (675 étudiants) des étudiants inscrits pour l'année 2019-20. Ainsi que cela a déjà été mentionné², les effectifs du bachelor, tirés notamment par une baisse des frais de scolarité, sont en forte expansion et sont passés de 639 inscrits en 2019-2020 à 832 en 2020-2021. Enfin, MBS propose, d'après les documents fournis, 14 programmes Master of Science³, dispensés intégralement en anglais. Six d'entre eux, ouverts depuis 2017, sont labellisés CGE Bac + 5⁴. Les MSc sont des programmes de formations spécialisées au management et s'adressent à des cadres ou experts en entreprise. Ils représentent 6% des effectifs (234 étudiants) pour l'année 2019-20 et ont connu, entre 2017 et 2020, une croissance de leurs effectifs de 96,6%⁵.

L'attractivité croissante de cette offre de formation – mesurée par la progression des effectifs étudiants en formation initiale de près de 17% entre 2015 et 2020 – est indéniable, tout particulièrement pour ce qui concerne le bachelor et les programmes MSc. Éléments de distinction qualitative dans le paysage des écoles de commerce, les accréditations internationales ont visiblement contribué à l'attractivité des programmes de formation auprès des candidats, notamment les étudiants étrangers qui représentent 95% dans les MSc⁶. Le modèle de l'alternance – dont on a vu qu'il constituait un trait distinctif particulièrement marquant de l'offre de formation de MBS – est également un élément qui a manifestement contribué à susciter l'intérêt croissant des étudiants : sur la période 2013 – 2019, la part d'étudiants en alternance a en effet progressé de 103% dans le PGE et de 284% dans le Bachelor⁷ – si bien qu'à la rentrée 2019, 51% des étudiants en PGE et 17% des étudiants en Bachelor étaient sous le régime de l'alternance⁸. Enfin, de manière générale, il semble que les étudiants soient satisfaits de la qualité des cursus proposés : d'après la dernière enquête réalisée par MBS, 83,70% des étudiants concernés seraient prêts à recommander le programme, 83% se déclarent satisfaits ou très satisfaits par leur formation au sein du PGE, et plus de 76% sont satisfaits et très satisfaits par le programme MSc⁹.

Ces formations initiales qui représentent 98% des effectifs de l'établissement à la rentrée 2020-21 sont complétées par une offre de formation continue¹⁰ qui comprend : (1) un programme *Executive MBA* (EMBA), et qui forme au management des cadres supérieurs et dirigeants des entreprises ; (2) un programme *Doctorate of Business Administration* (DBA), diplôme d'établissement, centré sur le management par la recherche ; (3) un accès au PGE et au Bachelor par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et de la formation professionnelle continue ; (4) trois programmes Badge labellisés CGE¹¹, qui sont des formations certifiantes spécialisées de cadres d'entreprises ; (5) des formations thématiques ou spécialisées intra ou inter-entreprises proposées par MBS sur catalogue ou à la demande¹². On l'a dit, MBS fonde des espoirs importants sur le développement de son activité de formation continue qui, pour l'heure, reste encore sous-dimensionnée par rapport au potentiel de l'établissement. Cela passe à l'évidence par la création de nouveaux programmes susceptibles de rencontrer l'intérêt des entreprises partenaires de l'école, les marges de progression étant très réduites au sein de l'offre actuelle – du reste, les effectifs du programme EMBA ont diminué entre 2019 et 2020 (de 50 à 33 inscrits) et ceux du programme DBA ne progressent que faiblement (avec une hausse de 39 à 44 inscrits entre 2019 et 2020).

¹ Entretiens lors de la visite.

² Voir la partie de ce rapport consacrée au modèle économique de l'établissement.

³ Sur le site internet de l'école, le nombre de MSc actuellement indiqué est de 13 : Masters of Science in Finance (4 spécialisations), Masters of Science in Marketing (4 spécialisations), Masters of Science in Digital Transformation (2 spécialisations), Masters of Science in Business Excellence (2 spécialisations) et Master of Science in International Business (1 spécialisation) ; <https://www.montpellier-bs.com/nos-programmes/msc/>

⁴ RAE.

⁵ RAE, annexe 14.

⁶ Entretiens lors de la visite.

⁷ « Bilan orientation stratégique 2013-19 », p. 4.

⁸ RAE.

⁹ « Mesure de la satisfaction des étudiants », p. 2 et p. 3.

¹⁰ RAE, annexe 8.

¹¹ Le label BADGE (initialement intitulé « Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Écoles ») a été créé en 2002 par la Conférence des grandes écoles et porte sur des diplômes d'établissement délivrés dans le cadre de la formation continue.

¹² Cette dernière modalité de formation continue n'a pas rencontré le succès espéré et une offre de formation sur-mesure a remplacé le catalogue de formations courtes.

b/ Un pilotage dont l'organisation demeure complexe

La mise en œuvre opérationnelle de l'offre de formation est assurée par la direction des programmes, créée en septembre 2019 et dont les missions couvrent l'ensemble des activités nécessaires à la bonne mise en œuvre des différents cursus (accompagnement des responsables de formation, mise en cohérence des pratiques, amélioration du service aux étudiants, mutualisation de ressources, etc.)¹. Pour mener à bien ces missions, cette direction peut en particulier s'appuyer sur un système de qualité académique² particulièrement développé et qui permet de disposer des informations quantitatives et qualitatives nécessaires au suivi de l'activité de formation (l'évaluation des enseignements est notamment très scrupuleusement et régulièrement réalisée). Dans l'ensemble, les indicateurs collectés par l'établissement dans le domaine de la formation sont riches et révèlent un réel souci d'amélioration continue.

Si, dans le contexte de croissance des effectifs et de surface de l'offre observé depuis 2015, la mise en place d'une direction unifiée permet en principe d'aller dans le sens d'un pilotage plus efficace, il reste encore à clarifier la manière dont s'effectue la coordination entre les nombreuses instances impliquées dans la mise en œuvre de l'offre de formation. On dénombre ainsi six instances pédagogiques³ et cinq instances de qualité⁴ dont les dénominations prêtent parfois à confusion⁵. Malgré la description⁶ de la composition de ces instances, de leurs missions et de leurs modalités de fonctionnement et de rendu de leurs travaux, on peine véritablement à voir comment l'ensemble s'articule pour guider le pilotage de l'offre de formation et aller dans le sens du déploiement du projet pédagogique de MBS. De même, on ne perçoit pas bien quels sont les processus d'agrégation qui permettent de faire en sorte que le travail de ces instances vienne nourrir la vision stratégique de la gouvernance – ce qui est d'autant plus regrettable qu'il est patent que celles-ci sont pensées pour œuvrer à l'amélioration des pratiques pédagogiques et de la qualité de service rendu aux étudiants. Ni le RAE (dont la partie sur le pilotage opérationnel est extrêmement courte⁷), ni les réponses apportées lors des entretiens⁸ n'ont permis de lever les interrogations du comité en la matière.

Au fond, on retrouve ici, s'agissant de la mise en œuvre de la politique de formation, une difficulté plus générale – et déjà soulignée dans ce rapport – qui touche au fait que le pilotage de la mise en œuvre pluriannuelle de la stratégie repose sur une organisation véritablement complexe. **Cette difficulté, selon le comité, appelle sans doute, de la part de l'établissement, une réflexion visant à simplifier son organisation – ou, à tout le moins, d'en expliciter les modes de coordination.**

c/ Un modèle pédagogique qui intègre largement les pratiques innovantes

MBS s'est attaché, ces dernières années, à développer une politique de transformation pédagogique qui vise à tirer profit des possibilités offertes par la digitalisation des enseignements⁹ : dans l'objectif d'améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiants, ceux-ci peuvent notamment bénéficier d'une plateforme pédagogique utilisée systématiquement pour tous les cours, d'un accès à des ouvrages numériques ou encore de captations vidéos de cours. Signe du volontarisme de l'établissement dans ce domaine, celui-ci a créé en 2015¹⁰ un Centre d'excellence et d'innovation pédagogique (CEIP) et a recruté des ingénieurs pédagogiques qui accompagnent les enseignants dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques, le déploiement d'outils numériques, la mise en place de dispositif innovants¹¹ (Lego Serious Play, hackaton, etc.) ou encore le développement d'approches digitales et collaboratives au sein des cours. Le modèle pédagogique élaboré par MBS¹² est bien pensé en ce que les ressources numériques visent à enrichir l'expérience des étudiants et à mieux les préparer à leurs futures pratiques professionnelles. Ainsi, dans l'objectif de responsabiliser les étudiants¹³, ceux-ci sont tenus de s'approprier les contenus mis à leur disposition en ligne par leurs enseignants

¹ RAE.

² RAE, annexe 6.

³ Les six instances pédagogiques sont le Comité de coordination pédagogique, le Conseil de programme, le Conseil des parcours, le Conseil de Perfectionnement, le Comité pour l'excellence et l'innovation pédagogique, et le Comité académique d'évaluation des programmes internationaux (annexe 5, p. 1).

⁴ Les cinq instances de qualité sont le Comité d'accréditation et d'amélioration continue, le Conseil général de direction pédagogique, la Revue qualité annuelle, la Commission de Programmes, et le Comité Assurance of Learning (AOL) ; annexe 5, p. 1.

⁵ A titre d'illustration, il existe un « conseil de programme » et une « commission de programme » (annexe 5, p. 3-4)

⁶ RAE, annexe 5.

⁷ RAE.

⁸ Entretiens lors de la visite.

⁹ RAE.

¹⁰ Entretiens lors de la visite.

¹¹ RAE, annexe 1.

¹² RAE.

¹³ Entretiens lors de la visite.

avant les cours en face-à-face, ce qui permet de centrer davantage ceux-ci sur le développement de la réflexion personnelle, l'échange et la collaboration.

3 / Des liens entre recherche et formation qui s'affaiblissent peu à peu

La politique de recrutement d'EC très active conduite par MBS ces dernières années a eu pour effet de renforcer sensiblement le potentiel d'adossement des formations à la recherche. Désormais, la très grande majorité des enseignants permanents est active en recherche et le nombre d'entre eux disposant d'une habilitation à diriger des recherches, certes encore réduit, est passé de 10 à 14 entre 2016 et 2019¹. Dans les faits, ces évolutions permettent d'instiller dans les programmes de formation une ouverture vers les pratiques propres aux activités de recherche. Les dispositifs mis en place sont classiques² (méthodologie du mémoire en bachelor, PGE ou MSc ; lecture d'articles de recherche en amont des cours), mais, s'agissant du bachelor et du PGE, ils paraissent bien dimensionnés au regard des objectifs de ces cursus. En outre, la répartition des cours au sein du corps professoral est effectuée en lien avec la direction de la Faculté « recherche », de manière à faire correspondre les besoins identifiés et les compétences spécifiques de tel ou tel enseignant permanent³.

La formation à la recherche par la recherche a, dans l'offre de formation de MBS, gagné légèrement en importance grâce à l'ouverture, en 2018, du programme *Doctorate of Business and Administration* (DBA). Ce programme s'adresse à des consultants, entrepreneurs, cadres ou dirigeants qui souhaitent acquérir une expertise en recherche (notamment pour être en mesure de traiter des problématiques propres à leur activité). Il est désormais proposé sur trois sites à l'étranger (deux en Chine et un en Tunisie⁴) et les intervenants sont tous des membres permanents qui publient dans des revues à comité de lecture très bien référencées. De son côté, l'offre de formation en MSc ne propose pas réellement de déclinaisons spécifiques des thématiques de recherche de l'école : cette offre reste en effet assez classique – ce qui n'a rien de problématique en soi –, à l'exception des spécialités *Specialisation in Energy and Environmental Finance* et *Specialisation in Responsible Finance* du MSc en finance. **Au regard de ce qu'est aujourd'hui le potentiel en recherche de MBS, le comité considère qu'il y aurait sans doute aujourd'hui un intérêt à articuler davantage l'offre de MSc aux domaines de recherche dans lesquels l'établissement a gagné en notoriété grâce à sa politique de recrutement.** Enfin, étant associée à Edeg via l'unité MRM, MBS s'implique dans les parcours des doctorants en finançant des supports d'assistants de recherche et d'assistants chercheurs doctorants pour des étudiants inscrits en thèse à l'Edeg⁵. On ignore cependant quel est leur nombre, l'accompagnement proposé ou encore le nombre de thèses soutenues dans le cadre de ce dispositif.

4 / La documentation

En 2019, MBS a rénové son ancienne bibliothèque⁶ d'une surface de 275 m² et l'a transformée en *learning center* avec la création d'un espace de coworking et d'une salle des marchés Bloomberg⁷. Trois salles informatiques sont également ouvertes en continu. Ce *learning center* est animé par une équipe de neuf personnes, comportant notamment des ingénieurs pédagogiques et des bibliothécaires, et qui fournit un accompagnement à la fois aux étudiants et aux enseignants dans leurs activités pédagogiques et de recherche. Les ressources pédagogiques⁸ sont variées (6 500 ouvrages, 90 DVD, plus de 130 titres de revues en version papier), disponibles sur place ou à distance comme les 17 bases de données et les e-books que les étudiants peuvent personnaliser.

¹ RAE. Afin d'inciter les EC à s'engager dans la préparation de l'HDR, celle-ci est comptabilisée dans le « régime de l'enseignant 2017-2021 » comme équivalente à une publication classée de rang 2 sur une période biennale. Par ailleurs, les enseignants titulaires d'une HDR qui supervisent des doctorants bénéficient d'une décharge de 10 heures de face à face pédagogique (annexe 21, p. 11).

² Ibid.

³ Entretiens lors de la visite.

⁴ RAE.

⁵ RAE.

⁶ RAE.

⁷ Cette salle est équipée de dix terminaux Bloomberg qui permettent aux étudiants de se familiariser en situation réelle avec ce système informatique utilisé par les professionnels de la finance (RAE).

⁸ RAE.

La réussite des étudiants

1 / Un accompagnement des étudiants favorisant l'inclusion et tourné vers la préparation à l'insertion professionnelle

Fidèle à sa politique d'inclusion, MBS s'implique activement dans l'insertion d'élèves issus de milieux défavorisés, non seulement au sein de l'école mais aussi plus généralement dans l'enseignement supérieur. Ainsi, depuis 2009, un dispositif de travail avec les quartiers prioritaires (cordées de la réussite « le fil d'Ariane vers le Master : pourquoi pas moi ? ») a été développé en collaboration avec les écoles secondaires). Ce dispositif, qui propose du tutorat (découverte du monde de l'enseignement) et des actions événementielles a permis d'impliquer plus de 130 étudiants de MBS dans des actions d'accompagnement de plus de 900 collégiens et lycéens du territoire en 2019-2020¹. Toujours dans le cadre des cordées de la réussite, l'école a ouvert à la rentrée 2014, en partenariat avec le lycée des métiers Pierre Mendès-France de l'académie de Montpellier, un parcours spécifique Bac+2 destiné aux bacheliers professionnels et technologiques², au terme duquel ceux-ci sont préparés à passer les concours d'entrée des écoles de commerce. Dans le même esprit, l'épreuve d'admission des programmes de MBS accorde une place centrale à un entretien avant tout orienté sur le potentiel et l'intelligence émotionnelle des candidats³, ce qui permet d'intégrer des profils plus variés. MBS a également diversifié ses procédures d'admission à son programme PGE en ajoutant aux concours standard cinq concours spécifiques⁴ propres à MBS, dont deux pour la formation initiale alternée⁵. Enfin, la diversité est également favorisée par le large déploiement de l'alternance au sein des formations de MBS. Une enquête réalisée par l'établissement à partir des données de l'année 2017-2018 montre ainsi que la part des étudiants issus de catégories socioprofessionnelles modestes est, pour un même cursus, significativement plus élevée dans le parcours en alternance que dans le parcours non alterné⁶. Grâce à cette gamme d'actions très vaste, le taux de boursiers d'État sur critères sociaux à MBS oscille ces dernières années entre 31% et 36%⁷ - soit un taux bien plus proche de celui que l'on retrouve dans les universités (41%) que de celui constaté en général dans les écoles de commerce (13%)⁸.

En matière d'accompagnement dans le cadre des formations, MBS a mis en place un système de détection et d'accompagnement des difficultés académiques, impliquant les responsables de programme, les enseignants et le personnel administratif⁹. Grâce à une rencontre avec chaque élève en difficulté, les responsables de programme mettent en place avec l'élève un dispositif personnalisé (tutorat par un élève plus avancé, par un enseignant et/ou accompagnement psychologique). Annuellement, une cinquantaine d'élèves sont ainsi accompagnés¹⁰. Outre cet accompagnement académique, MBS propose également différents types d'aide, allant de la bourse au prêt, en passant par des postes de moniteurs sur critères sociaux réservés aux étudiants les plus modestes¹¹. Pour l'année universitaire en cours, 200 demandes ont été déposées par des étudiants, tous cursus confondus. Certains élèves sont directement aidés par MBS, grâce à son budget social, dans le cadre d'un conseil social qui se réunit tous les deux mois. D'autres élèves peuvent bénéficier des fonds collectés par la « Fondation Montpellier Business School pour l'égalité des Chances » créée en 2007. Cette fondation, œuvre

¹ « Demande de renouvellement de la qualification Eespig », 21 septembre 2020, p. 4.

² Les candidats retenus intègrent (en alternance ou non) les BTS Négociation et Relation Client (NRC) et Transport, au cours duquel MBS leur délivre des enseignements complémentaires (annexe 13, p. 1).

³ RAE.

⁴ En complément des concours nationaux BCE (banque commune d'épreuves) et Passerelle, MBS a instauré des concours spécifiques dédiés à l'intégration d'étudiants issus de formations réalisées en apprentissage, de professionnels souhaitant reprendre des études et d'étudiants non français hors échanges académiques internationaux (RAE).

⁵ Le pourcentage de ces places ouvertes dans les concours spécifiques dans le total des places ouvertes en première et deuxième année du PGE est passé de 14,7 % en 2008-2009 à 30,2 % en 2014-2015 (« Études sur les CSP des étudiants », p. 6). Les étudiants provenant de ces concours spécifiques présentent des taux de réussite similaires aux étudiants provenant de concours standard, soit au-delà de 95 % « Études sur les CSP des étudiants », p. 7).

⁶ « Études sur les CSP des étudiants », p. 40.

⁷ « Demande de renouvellement de la qualification Eespig », 21 septembre 2020, p. 11.

⁸ « Les boursiers sur critères sociaux en 2019-2020 », Note Flash n°18 – Octobre 2020, Mesri.

⁹ Le RAE indique que, « pour chacun de ses programmes, Montpellier Business School organise une revue annuelle qualité qui examine notamment les taux de passage en année supérieure et les taux de réussite au jury de délivrance du diplôme ». Les documents fournis par l'établissement ne font cependant pas état de ces données et l'on ignore quels ont été les taux de réussite par niveau de formation ces dernières années.

¹⁰ RAE.

¹¹ RAE.

en partenariat étroit avec des partenaires associatifs, comme la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), des entreprises partenaires de MBS et des mécènes. Grâce au dynamisme de cette fondation, 250 élèves ont pu être soutenus depuis sa création, pour un montant total de 1,2 M€¹. Elle se réunit une fois par trimestre pour évaluer les dossiers et auditionner les candidats dont les dossiers lui sont préalablement validés par la FACE de l'Hérault². Dans l'ensemble, MBS attribue annuellement un budget de l'ordre de 2 M€ pour financer sa politique sociale, dont 80% vise à soutenir les dispositifs de bourses. Il semble cependant que les montants budgétés aient eu du mal à être affectés au cours des deux dernières années. Ainsi, en 2019-2020, un peu plus d'1 M€ sur les 1,8 M€ budgétés a été effectivement distribué à des boursiers³. Si la situation sanitaire exceptionnelle de cette année 2020 est sans doute un des facteurs explicatifs de cet écart important entre le budget prévisionnel et le budget réalisé dans les dispositifs de bourses, ce n'est sans doute pas le seul motif. Il serait donc probablement utile que l'établissement évalue les modalités d'affectation et de destinations de ces différentes bourses afin de parvenir à une allocation des moyens à la hauteur du budget mobilisé pour sa politique sociale.

Afin de préparer ses étudiants à l'insertion professionnelle, l'établissement a mis en place un *Career Center* qui dispose d'une équipe de 15 professionnels dédiée à l'accompagnement des étudiants vers la vie professionnelle. Ces conseillers fournissent un accompagnement de proximité, chacun d'entre eux ayant un portefeuille d'étudiants qu'il suit tout au long de leur parcours. Leur action est variée : diffusion des offres de stage, d'alternance, d'emploi, organisation de forums de rencontre entre entreprises et étudiants, séances d'information sur les métiers, accompagnement dans la construction de candidatures, etc. Les étudiants bénéficient également de tutorats personnalisés afin de les faire monter en compétences, notamment dans la préparation aux entretiens d'embauche. Les alternants bénéficient du suivi spécifique d'un « tuteur école » avec lequel ils ont des entretiens réguliers et obligatoires et évaluent annuellement l'évolution de leur parcours professionnel avec leur maître de stage afin de procéder, le cas échéant, à des ajustements de leur mission⁴. Les enseignants permanents ne sont pas, quant à eux, directement impliqués dans l'accompagnement professionnel des élèves, ils reçoivent néanmoins un suivi de toutes les évaluations professionnelles. L'objectif de ce suivi est de permettre l'ajustement des programmes et de proposer des ateliers pour renforcer les compétences transversales détectées comme faibles. Par ailleurs, les programmes intègrent des enseignements spécifiquement orientés vers les métiers ou secteurs afin d'outiller les élèves par rapport aux besoins des employeurs.

L'implication des entreprises est également déterminante dans la professionnalisation des étudiants, par le biais, notamment, de l'*Advisory Board* (qui permet d'associer celles-ci dans la conception des programmes⁵) et la présence d'intervenants professionnels dans les programmes. Par ailleurs, une centaine d'étudiants travaillant sur un projet de création d'entreprise sont coachés individuellement par un entrepreneur et un enseignant-chercheur au sein du centre dédié à l'entrepreneuriat⁶ qui a été créé en 2014 et qui abrite un incubateur. En tant que membre fondateur de Pépité-LR, MBS offre la possibilité chaque année à quatre de ses étudiants entrepreneurs d'être accompagnés pour obtenir le diplôme étudiant-entrepreneur. Réciproquement, plusieurs places sont ouvertes sur sélection au sein de l'incubateur de MBS aux étudiants de la région Occitanie intégrés dans le dispositif Pépité-LR.

L'ensemble de ces dispositifs de préparation à l'emploi apparaît à la fois très complet, pertinent, et traduit en actes l'attachement de MBS au devenir de ses étudiants. Le comité n'est toutefois pas en mesure d'établir un lien entre ces dispositifs et les taux d'insertion professionnelle des diplômés de MBS. D'après les données les plus récentes dont disposait le comité, le taux de diplômés en situation d'emploi dans les 6 mois suivant leur sortie d'études et ayant répondu à l'enquête d'insertion est de 93% pour le bachelor et de 84,6% pour le PGE⁷.

2 / Une vie étudiante dynamique en phase avec les valeurs de l'établissement

Au sein de l'établissement, la vie associative est accompagnée et valorisée : chaque association est parrainée par un collaborateur de MBS et l'engagement associatif peut être valorisé individuellement via le dépôt d'un dossier de présentation et d'auto-évaluation de l'expérience associative dont l'examen peut donner lieu à l'octroi de crédits *European credit transfer system* (ECTS) pour l'étudiant, voire un financement du projet

¹ RAE.

² Entretiens lors de la visite.

³ « Détail du budget de la politique sociale », p. 3. L'écart est moins important en 2018-2019, mais néanmoins notable (un peu moins de 300 000 euros).

⁴ RAE.

⁵ Cet aspect a déjà été évoqué à l'occasion de l'analyse du positionnement de MBS vis-à-vis du monde socio-économique.

⁶ RAE.

⁷ « Demande de renouvellement de la qualification Eespig », 21 septembre 2020, p. 11.

présenté. L'établissement finance environ 60% de la vie associative¹, le reste étant financé à parts égales par une banque partenaire et par les cotisations des étudiants. A l'avenir, conformément aux valeurs d'inclusion et d'ouverture de l'établissement, les cotisations pour participer à la vie associative ne se feront plus association par association (ce qui impliquait un coût important pour tout étudiant souhaitant adhérer à plusieurs d'entre elles), mais prendront la forme d'une cotisation unique, valable pour l'ensemble de la vie associative, et incluse dans les frais de scolarité – ce qui permettra, en pratique, un accès égal pour tous.

Par ailleurs, une stratégie de professionnalisation de la vie associative est indéniablement mise en place : en 2020, l'établissement s'est doté d'un nouveau logiciel qui sera prochainement mis à disposition de toutes les associations étudiantes, leur permettant de gérer dans un système d'information unique leur comptabilité, leur communication événementielle et leur *Customer Relationship Management* (CRM), et de gagner ainsi en capacité à déployer leurs activités. Dans cette même optique, une charte de bonne conduite dans la vie étudiante est venue s'ajouter, en 2020, aux règlements des associations et règlements des campagnes afin de « préciser les engagements [de chacun] et les principes fondateurs d'un vivre ensemble respectueux de toutes et tous »². Ces trois textes viennent définir précisément le fonctionnement de la vie associative, l'encadrent et participent de son bon déroulement, tout en insistant sur la responsabilité individuelle et collective de chacun à chaque étape de cette vie associative.

La vie étudiante de MBS bénéficie de l'animation offerte par les quinze associations étudiantes de l'école, couvrant des domaines comme le développement durable, le bénévolat, les sports (collectifs, extrêmes, nautiques et e-sport), la radio, l'oénologie ou l'intégration d'étudiants étrangers et faisant souvent écho aux valeurs auxquelles l'établissement est attaché. Deux nouvelles associations sont actuellement en cours de création : une Junior Entreprise ainsi qu'une antenne locale de l'organisation Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (AIESEC).

Il résulte de l'ensemble une vie étudiante dynamique qui promeut au quotidien les valeurs portées par l'établissement et offre un cadre d'épanouissement aux étudiants engagés. Certaines associations de MBS jouent même un rôle actif dans le quotidien de l'école, comme l'association de développement durable GAIA qui participe à la réalisation du bilan carbone de l'établissement et qui est impliquée dans la rédaction d'un plan d'actions concernant l'actuel et le futur campus de l'école, ou encore l'association Sup de Cœur qui organise notamment les Foulées du Cœur ainsi que des collectes de vêtements pour qu'ils soient redistribués par des associations auprès de publics vulnérables.

On observe toutefois que le modèle de fort développement de l'alternance dans les formations est un facteur de fragilité en matière de vie étudiante et freine l'inclusion de tous les étudiants dans la vie associative, en cela qu'il réduit les possibilités d'une implication durable et active dans une activité associative. En effet, les étudiants qui suivent un parcours en alternance passent beaucoup moins de temps sur le campus que le reste de leur promotion, et voient leur scolarité rythmée par leur vie en entreprise et non par la vie associative de leur école. Plus généralement, même si tous les étudiants peuvent participer à la vie associative (nationaux comme internationaux, BIBA comme PGE, alternants comme non-alternants), l'implication en tant que membre dans des associations ne concernait, en 2019, que 256 étudiants³ sur près de 2600 étudiants en formation initiale, soit à peine 10% des effectifs. Cet engagement associatif des étudiants de MBS est identifié comme étant en-deçà de la moyenne par l'Enquête Universum 2020⁴. Pour remédier à cela, l'établissement a recruté une personne dédiée à l'amélioration de l'expérience étudiante en septembre 2020 et l'on peut espérer qu'il s'en suivra une augmentation du nombre d'étudiants engagés dans la vie associative. **En parallèle, le comité encourage l'établissement à réfléchir dès à présent à la manière de tirer pleinement parti des opportunités que pourrait offrir son futur campus pour le développement des activités des associations.**

Au-delà de ce qui a trait à la vie associative, la vie étudiante concerne également la relation avec les diplômés de l'école. A ce propos, les étudiants peuvent solliciter le réseau durant leur scolarité et interagir avec des diplômés lors des webinaires de réseautage ou des *afterworks* locaux. Avant la remise de leur diplôme, ils reçoivent des identifiants pour se connecter au réseau alumni⁵. Néanmoins, les moments de rencontres paraissent peu nombreux⁶ et, dans l'enquête expérience étudiante menée en juin 2020, les étudiants attribuent une note de 2,73/5 à l'item « Rencontre avec les diplômés », soit la 3^e note la plus faible de tous les résultats du

¹ Entretiens lors de la visite (environ 30 000 € provenant de MBS, 10 000 € de la Société Générale et 10 000 € de cotisations étudiantes).

² « Charte de bonne conduite dans la vie étudiante », p. 2.

³ Entretiens lors de la visite.

⁴ « Enquête Universum 2020 » : 31% des étudiants de MBS ont occupé un poste à responsabilité dans une association étudiante contre 39% en moyenne au sein du groupe de référence.

⁵ Entretiens lors de la visite.

⁶ *Ibid.*

questionnaire¹. **Le comité recommande donc que l'établissement fasse en sorte d'améliorer les relations entre ses étudiants et ses diplômés².**

3 / Une association des étudiants à la gouvernance qui reste à parfaire

Les étudiants sont associés à la politique de formation de MBS « au travers d'enquêtes » et via « la collaboration instaurée avec les délégués des étudiants³ de chacun des programmes », ce qui permet que les étudiants soient « consultés sur l'ensemble des questions relatives à l'organisation de leur parcours, au déroulement de leurs enseignements, à la qualité pédagogique, à la vie étudiante. »⁴. Le président du BDE peut aussi être sollicité pour servir de lien entre la communauté étudiante et l'établissement⁵. Les étudiants ont également pris part aux réflexions autour de la définition du plan stratégique 2020 – 2025, au cours d'ateliers thématiques réalisés en 2019⁶. Comme le comité a pu le constater, les étudiants ont le sentiment d'être régulièrement consultés sur des sujets liés à la vie de l'établissement. La possibilité de donner des retours qualitatifs sur leur formation à mi-semester est très appréciée, de même que l'évaluation des enseignements à la fin de chaque semestre.

S'agissant de la participation effective aux organes de gouvernance de l'établissement, le RAE indique qu'un « représentant des élèves (voix consultative) siège au Conseil d'Administration »⁷. Les éléments fournis au comité montrent cependant qu'aucun étudiant n'était élu ni ne siégeait au Conseil d'Administration de Montpellier Business School avant l'évaluation⁸. Un étudiant a toutefois été récemment invité à participer au prochain Conseil d'Administration de l'établissement⁹. Afin que soit pérennisé ce qui relève pour l'heure de l'initiative momentanée, **le comité recommande à l'école d'instituer des règles explicites précisant le mode de désignation d'un représentant étudiant au Conseil d'Administration, ainsi que le rôle de celui-ci.**

La valorisation et la culture scientifique

1 / Des résultats de la recherche insuffisamment valorisés

La valorisation s'incarne d'abord et principalement au sein de MBS dans les activités des chaires de recherche et d'enseignements en lien avec des partenaires importants de l'école¹⁰. Deux chaires de recherche ont en particulier été présentées lors de la visite : la chaire sur la microfinance dans les pays développés et la chaire Entrepreneuriat social et inclusion. En s'appuyant sur les activités de ces deux chaires, MBS a inauguré le *Yunus Centre for Social Business and Financial Inclusion* en octobre 2019, dans le prolongement d'une conférence donnée par Mohamed Yunus sur le campus en mars 2019¹¹. Ce centre lie les activités des deux chaires en associant leurs deux titulaires en tant respectivement que directrice et directeur adjoint (les travaux de recherche de ces derniers sont réalisés en lien avec les thématiques des chaires). La chaire Pégase a été créée plus récemment et se consacre à l'économie et management du transport aérien et de l'aérospatial. Les EC concernés bénéficient également des interactions avec les partenaires des chaires notamment grâce à un accès privilégié aux terrains de recherche et à des financements de leurs travaux de recherche.

Le plan stratégique 2020-2025 de l'établissement a identifié la valorisation de la recherche comme un axe d'amélioration¹² et, dans cette perspective, a nommé une référente valorisation¹³ qui coordonnera les initiatives

¹ Dans le document « Enquête expérience étudiant juin 20 », à la question « comment évaluez-vous les éléments suivants : Rencontre avec les diplômés », la note moyenne reçue est de 2,73/5, soit la 3^e moyenne la plus faible parmi tous les éléments évalués par cette enquête, après les services de restauration à 2,20/5 et la semaine d'intégration, à 2,50/5.

² Dans la synthèse qui conclut le RAE, l'établissement fait lui-même état de la nécessité d'engager « des efforts d'animation et de gestion de son réseau d'anciens » (RAE).

³ Un délégué étudiant est élu au sein de chaque Unité de Base (groupe d'environ 50 étudiant).

⁴ RAE.

⁵ Entretiens lors de la visite.

⁶ Entretiens lors de la visite.

⁷ RAE.

⁸ Ont été consultés les comptes rendus des CA qui se sont tenus aux dates suivantes : 11 avril 2019, 21 juin 2019, 19 septembre 2019, 14 novembre 2019, 02 avril 2020 et 19 juin 20.

⁹ Entretiens de la visite.

¹⁰ Caisse d'épargne Languedoc Roussillon, AFE, AG2R La Mondiale, Face Hérault, Realis, Google ateliers numériques, Dell, Groupe ADP, Air France, Aéroclub de France.

¹¹ RAE

¹² « La recherche doit être mieux valorisée et mieux répondre aux besoins des entreprises et des autres intervenants (ou les anticiper) » RAE.

¹³ Entretiens lors de la visite.

dans ce domaine. Cependant, eu égard au potentiel de production scientifique de l'établissement et à l'ancrage de celui-ci dans l'environnement socio-économique, l'activité de valorisation est, selon les termes mêmes du « plan stratégique 2020-2025 », sous-dimensionnée¹. Elle est également encore imparfaitement coordonnée : la valorisation relève en effet de plusieurs directions de l'école² et il ressort des entretiens avec celles-ci que les actions gagneraient à être mieux coordonnées entre elles. **Le comité préconise, pour être à même de développer pleinement et efficacement les activités de valorisation, d'organiser celles-ci au sein d'une direction unifiée et bien identifiée.**

En outre, si la création et l'animation des chaires sont bien citées dans le « régime de l'enseignant » comme étant prises en compte dans la progression de carrière du régime de l'enseignant³, aucune équivalence de service ou reconnaissance financière n'y sont explicitement associées. **Il conviendrait de pallier ce manque et de mettre en place un système d'incitations favorisant l'engagement du corps professoral dans les activités de valorisation.** Une telle perspective fait du reste partie des marges de progression envisagées par la direction générale et la direction de la faculté et de la recherche⁴. Cette tendance est déjà amorcée puisque les promotions des EC peuvent par exemple prendre en compte des publications dans des revues qui ne sont pas ou moins bien classées mais qui relèvent des thématiques prioritaires de l'école⁵.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

La communication des résultats de la recherche est assurée par le pôle en charge du développement de la recherche au sein de la faculté, ainsi que par la direction marketing et communication de l'école qui prend en charge la diffusion des travaux dans des quotidiens nationaux et régionaux et des manifestations professionnelles⁶. La diffusion repose sur plusieurs supports à destination des partenaires socio-économiques et du grand public et elle est également effectuée dans les formations à destination des professionnels.

Les manifestations et les publications des chaires de recherche, notamment, font l'objet d'une communication auprès des entreprises partenaires de MBS⁷, et celles-ci collaborent également avec l'établissement dans le cadre de laboratoires de réflexion qui sont l'occasion, pour ces partenaires, d'échanger des EC autour de leurs besoins et de leur attentes⁸. En matière de diffusion auprès du grand public, l'école est impliquée, avec dix autres écoles de commerce et de gestion, dans FNEGE Média qui propose des vidéos de présentation des travaux des EC (dont ceux de MBS). Une lettre d'information comprenant une rubrique recherche est également diffusée à 20 000 abonnés et des informations sont communiquées sur les réseaux sociaux de MBS ainsi que sur les supports de communication destinés aux étudiants.

Au-delà de ces éléments factuels, présentés dans une partie succincte du rapport d'auto-évaluation de MBS⁹, le comité, n'est pas en mesure d'apprécier véritablement l'activité de diffusion scientifique de l'établissement. On peut cependant faire observer que, bien que le rapport d'autoévaluation indique que la diffusion dans les médias est valorisée par un système de bonus¹⁰, le régime de l'enseignant n'en fait pas mention. A l'image de ce qui a été indiqué précédemment s'agissant des actions de valorisation, **le comité recommande d'intégrer dans ce régime l'engagement des EC dans les activités de diffusion, notamment auprès du grand public.**

¹ Il est en effet indiqué dans ce plan que « MBS a réalisé des progrès considérables dans la recherche, tant en qualité qu'en quantité », mais que « le rayonnement et le lien avec les entreprises demeurent insuffisants malgré quelques initiatives intéressantes » (p. 13).

² La direction de la faculté et de la recherche, la direction du développement et des relations entreprises, et l'Entrepreneurship Center.

³ Régime de l'enseignant, p. 16.

⁴ Entretiens lors de la visite.

⁵ Entretiens lors de la visite.

⁶ Tour de France de l'EPFH, Forum Jobs TIC, Place Créative, Women For Future, Pépite LR, Elle Activ' (RAE, p. 51).

⁷ Entretiens.

⁸ RAE. La visite n'a pas permis d'approfondir ce sujet.

⁹ RAE.

¹⁰ RAE.

Les relations européennes et internationales

Le développement des partenariats stratégiques est un des trois axes stratégiques du plan *Together further 2020* mis en œuvre par MBS depuis 2015. Grâce à ces partenariats stratégiques, MBS veut affirmer un positionnement « glocal »¹. Telle qu'elle est exposée par MBS, la stratégie d'internationalisation repose plus précisément sur le développement d'alliances structurantes², le renforcement de l'offre internationale aux étudiants, l'attractivité vis-à-vis d'étudiants internationaux³ et l'internationalisation du corps professoral⁴.

1 / Une dynamique d'internationalisation au service de la mobilité étudiante

L'offre internationale de MBS s'est considérablement développée depuis le début des programmes Erasmus, passant de deux partenariats en 1987 à plus de 200 partenaires actuellement, en Europe comme dans les autres continents, grâce à une stratégie de prospection active tout particulièrement en Asie et en Afrique. La croissance du nombre de partenaires est notamment due à la triple accréditation de l'école qui renforce sa réputation au niveau international et lui permet de privilégier les partenariats au sein du réseau des écoles accréditées⁵. Grâce à cette stratégie de ciblage, la qualité des partenaires internationaux ne cesse de croître. Le pourcentage de partenaires accrédités progresse chaque année, passant de 57% en 2017-2018 à 63% en 2019-2020⁶. Outre le fait de disposer d'une accréditation, la qualité des nouveaux partenariats est évaluée par le Comité académique d'évaluation des programmes d'échange internationaux⁷ (CAEPEI) qui vérifie la pertinence et la compatibilité des contenus des enseignements dispensés par le partenaire éventuel sur base du guide ECTS. Par ailleurs, un comité constitué d'enseignants des différents programmes de MBS et d'administratifs de la Direction des relations académiques internationales opère, dans l'offre de chaque partenaire, une sélection des cours ouverts aux étudiants de MBS, afin d'aligner au mieux leurs choix avec les objectifs des programmes de MBS⁸. Les partenariats actuels sont actifs (un partenariat qui ne donne pas lieu à des échanges est en effet voué à être supprimé au bout de 2 ou 3 ans). Ils sont aussi équilibrés à l'échelle de l'école : 250 à 400 étudiants sont envoyés à l'étranger chaque année par l'établissement, tandis que celui-ci reçoit, de son côté, entre 200 et 250 étudiants⁹.

Les étudiants en mobilité entrante et sortante bénéficient d'un accompagnement de proximité proposé par la Direction des relations académiques internationales. Celle-ci, également en charge de la prospection et de la gestion des partenariats, dispose d'une équipe de 11 personnes¹⁰. Au sein de cette équipe, chaque étudiant en mobilité peut compter sur un référent qui le suivra dans l'ensemble de son parcours international chez le partenaire ou bien lors de son séjour à l'école. Afin de permettre au plus grand nombre d'étudiants de profiter des opportunités d'internationalisation, MBS compense les droits de scolarité imposés pour certaines destinations, ce qui représente un montant annuel de 800 000 €¹¹. Ceci permet aux étudiants de MBS de choisir leur destination sans que les contraintes financières ne soient un obstacle. Malgré le nombre croissant de partenariats, l'accompagnement personnalisé et les aides financières offerts aux étudiants, le nombre d'étudiants partant en mobilité internationale tend à baisser. Il est ainsi passé de 377 étudiants en 2017-2018 à 315 en 2019-2020. Ceci peut s'expliquer par le succès rencontré par l'alternance, qui rend difficile, si ce n'est impossible le fait d'effectuer une mobilité internationale. Le comité encourage l'école à explorer des formules permettant de combiner ces deux dimensions importantes de la formation des étudiants, par exemple via des projets d'alternance intégrant l'internationalisation. Le nombre d'étudiants accueillis en mobilité à MBS semble, quant à lui, plus stable, même si l'on note récemment une très légère baisse (232 étudiants accueillis en 2017-2018 et 223, en 2019-2020)¹².

Si MBS peine à maintenir la dynamique des échanges internationaux, le taux d'étudiants étrangers hors échanges présents dans l'école croît régulièrement (1% par an au cours des 23 dernières années pour atteindre 24% en 2019-2020). Cette croissance est le résultat d'une politique volontariste de recrutement international qui

¹ RAE.

² *Ibid.*

³ RAE.

⁴ RAE.

⁵ RAE.

⁶ RAE et annexe 14.

⁷ RAE.

⁸ *Ibid.*

⁹ Entretiens lors de la visite.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ RAE.

¹² RAE, annexe 14.

repose sur plusieurs actions et dispositifs. Tout d'abord, MBS fait appel à des agents locaux en charge du recrutement de ces étudiants, principalement en Asie. Le réseau d'agents est responsable de 30% des recrutements internationaux¹. En outre, MBS a développé les accords de double diplôme, passant de 35 accords en 2017-2018 à 70 accords en 2019-2020². Par ailleurs, le recrutement sur le territoire africain s'appuie sur le campus développé à Dakar (sur lequel on reviendra à la fin de cette partie). Une autre voie de recrutement des étudiants internationaux s'appuie sur des « contrats de progression »³ établis avec des partenaires, en général non accrédités, qui envoient des étudiants à MBS moyennant une aide de MBS qui, en retour, accompagne la montée en capacité de leur établissement (formation de professeurs, conception de programmes, organisation, etc.). En appui à cette politique de recrutement d'étudiants internationaux, la Fondation Montpellier Business School pour l'égalité des chances finance chaque année des bourses internationales d'excellence à destination d'étudiants venant de pays en voie de développement. Ce dispositif représente un budget annuel de 372 340 €. Enfin, les étudiants ont la possibilité d'effectuer l'ensemble de leur cursus en langue anglaise, ce qui facilite l'accueil d'étudiants internationaux.

MBS ne s'est pas engagé jusqu'à présent dans une politique de délocalisation de ses programmes à l'international, à une exception près : le développement d'un campus à Dakar. Ce projet est directement géré par la Direction générale. Actuellement, l'école y propose des programmes d'*Executive Education* (dont les effectifs ne sont pas intégrés dans ceux de MBS) et s'apprête à y proposer un bachelor et un PGE, pour lesquels elle vient d'obtenir un agrément des tutelles sénégalaises. Le campus de Dakar joue également un rôle important dans le recrutement d'étudiants africains qui suivent leur formation sur le campus français. Dans ce domaine, MBS Dakar agit comme agent de recrutement pour MBS sur la zone Afrique de l'ouest, en tant que Centre Externalisé de Recrutement International (CERI). Ainsi, 20 % du recrutement international de l'école peut être attribué à la présence du campus à Dakar, qui draine des étudiants venant principalement du Sénégal, du Cameroun et de Côte d'Ivoire⁵.

Un dernier volet important de l'internationalisation de l'école concerne, d'une part, la mobilité internationale de ses enseignants permanents et, d'autre part le recrutement international des enseignants. Plus de 10% des enseignants français de l'école ont effectué un séjour international en tant que professeur invité, dont un tiers pour des séjours de recherche de longue durée (1 à 6 mois)⁶. Quant à la politique de recrutement d'enseignants internationaux (dont il a été déjà question au titre de la politique de recherche), si elle a pour objectif premier de dynamiser la recherche, elle contribue également à l'internationalisation de l'école.

2 / Une stratégie et un mode de pilotage dont la cohérence est à renforcer

Plusieurs acteurs interviennent dans le pilotage des relations et se partagent les responsabilités. La direction des relations académiques internationales organise la mobilité internationale entrante et sortante, et gère les partenariats. De son côté, la Direction du développement et des relations entreprises est en charge du recrutement d'étudiants internationaux. Si le dynamisme qui en résulte est incontestable, il n'en demeure pas moins que ce cloisonnement des différents champs d'intervention n'est pas de nature à renforcer la cohérence d'ensemble de la politique d'internationalisation. Il a en particulier pour effet une absence d'alignement entre les choix de développement en matière de partenariat international et les cibles de recrutement d'étudiants internationaux.

L'établissement insiste également dans le RAE sur l'augmentation du pourcentage de partenaires bénéficiant d'au moins une accréditation de la « triple couronne » (AACSB, AMBA, EQUIS) ou d'une accréditation européenne EPAS⁷. Ce critère semble déterminant pour le choix des partenaires, aux côtés de la « proximité de valeurs » et de « la volonté explicite de coopérations diversifiées (enseignement, recherche, relations avec entreprises) »⁸. Cependant, en dehors de ces critères généraux, le plan d'actions en matière de partenariat international est peu formalisé. On ignore ainsi quelles sont les zones géographiques privilégiées au regard de la demande étudiante ou bien quelles sont les priorités retenues pour atteindre l'objectif consistant à former des étudiants « capables de s'adapter au contexte des pays émergents (Chine, Inde, Europe de l'Est, Amérique Latine) »⁹. De même, on ne voit pas bien en quoi les liens privilégiés avec 5 partenaires (en Allemagne, Belgique,

¹ Entretiens lors de la visite.

² RAE, annexe 14.

³ Entretiens lors de la visite.

⁴ RAE.

⁵ Entretiens lors de la visite.

⁶ RAE.

⁷ *European foundation for management development Programme Accreditation System* (ou EPAS)

⁸ RAE.

⁹ RAE.

Canada, Chine et Colombie) contribuent au déploiement de la stratégie de MBS. Enfin, en dehors des cas où l'inactivité d'un partenariat justifie sa disparition, les critères sur lesquels MBS s'appuie pour maintenir ou éventuellement supprimer des accords ne sont pas clairement définis. Ainsi, si les nouveaux partenariats font l'objet d'une validation qualitative par le CAEPEI avant leur signature, les procédures mises en place en matière d'évaluation continue de la qualité de l'offre des partenaires ne sont pas explicitées dans le RAE. Le seul mode d'évaluation mentionné repose sur les étudiants en mobilité qui renseignent des « questionnaires d'information et [des] baromètres de satisfaction », lesquels « permettent, lorsque cela est pertinent et nécessaire, d'ajuster les plans d'études, les processus, de revoir certains accords »¹.

Il serait sans doute nécessaire, en cohérence avec les objectifs de qualité académique affichés par l'école, de formaliser davantage ces procédures qui ne peuvent sans doute pas reposer seulement sur le retour des étudiants et l'évaluation externe qu'offrent les accréditations internationales. Plus généralement, les actions mises en œuvre par l'établissement pourraient peut-être gagner en efficacité et en cohérence en s'appuyant sur un pilotage plus unifié et en cherchant à nouer des relations avec des partenaires internationaux dont les caractéristiques correspondent, autant que possible, à l'ensemble des priorités stratégiques affichées.

¹ RAE.

Conclusion

Depuis l'adoption du statut associatif en décembre 2012, MBS poursuit une ambition claire et constante qui vise à devenir un établissement reconnu pour sa promotion de valeurs d'ouverture et de responsabilité sociale, ses formations et sa recherche de qualité, son apport au développement du territoire ainsi que son rayonnement international. Loin d'être de simples pétitions de principe, ces objectifs ont conduit l'école à s'engager résolument, et avec détermination, dans une trajectoire visant à augmenter la surface et le niveau de qualité de ses activités. Les résultats obtenus ces dernières années sont tout à fait probants et témoignent de l'aptitude de MBS à maîtriser le cours de son développement. Son offre de formation a ainsi fortement gagné en attractivité et les progrès réalisés en matière de recherche sont réellement impressionnants. Parallèlement, MBS est parvenu à accroître significativement son ouverture à l'international, que ce soit par le biais de l'internationalisation de son corps professoral ou bien encore l'accueil d'un nombre plus important d'étudiants étrangers. Ces évolutions, pour aussi importantes qu'elles soient, n'ont en rien compromis la solidité de son modèle économique : les ressources se sont accrues de manière sensible, sans même qu'il soit nécessaire – et cela mérite d'être mis en exergue – d'augmenter fortement les droits de scolarité des différents programmes.

Cette dynamique, dont il faut ici souligner qu'elle comportait une part de nécessité liée au contexte concurrentiel dans lequel sont aujourd'hui placées les écoles de commerce, aurait pu conduire MBS à s'écarter de son histoire, celle d'une école profondément attachée à son inscription dans son territoire d'implantation et à l'empreinte sociale qu'elle y laisse. Il n'en a rien été et l'établissement a su préserver (et même renforcer) sa politique sociale tournée vers l'inclusion et la diversité. L'augmentation très nette de la part de l'alternance ou encore la variété des voies de recrutement dans les formations en constituent des marques tangibles.

Le maintien de l'équilibre entre la préservation d'une identité locale forte et les transformations en cours ne va cependant pas de soi et appelle une part de vigilance de la part de l'établissement. C'est tout particulièrement le cas s'agissant des effets, à court-terme et moyen-terme, de la politique d'internationalisation du corps professoral, centrée sur le recrutement de profils d'EC dont l'activité croissante de publications internationales a permis d'accroître la notoriété de l'établissement. Cette stratégie, on l'a souligné, a été un élément déterminant de la montée en puissance de MBS en matière de recherche – et, par là-même un facteur important dans l'obtention des accréditations internationales. On peut néanmoins se demander dans quelle mesure elle peut continuer à être menée de front avec l'objectif de l'établissement visant à intensifier les liens avec son environnement socio-économiques immédiat. Dans ce domaine, MBS aspire à être davantage « reconnue localement pour son expertise et son savoir-faire »¹ et il existe, de fait, des marges de progression pour aller en ce sens – que ce soit, par exemple, en matière de valorisation de la recherche (où l'activité reste encore modeste) ou bien dans le champ de la formation continue (où les modules proposés par MBS n'ont pas autant que souhaité répondu aux besoins des entreprises locales). Or, dans l'état actuel de maturation du projet stratégique 2020-2025, on ne voit pas très bien comment il est prévu de concilier ces deux axes stratégiques que sont l'internationalisation de l'école (au sens où l'on vient de le résumer) et l'amélioration de l'inscription territoriale. L'usage par MBS du terme « glocal »², s'il est de circonstance pour signifier la coexistence de ces deux axes, ne saurait se substituer à une réflexion approfondie sur les éventuelles tensions que celle-ci pourrait entraîner. A vrai dire, cette nécessité n'est pas totalement ignorée par l'école, et celle-ci a fait état, lors des entretiens, de son intention d'infléchir quelque peu sa politique de recrutement afin d'intégrer des enseignants dont le profil permettra, notamment, de soutenir le développement de la formation continue à l'échelle locale³. Pour autant, cette dimension, comme le reconnaît l'établissement lui-même, reste à travailler⁴ et cela semble d'autant plus indispensable qu'il est prévu de recruter, sur les cinq ans à venir, 50 nouveaux EC.

Dans un registre similaire, la structuration des activités de recherche a été profondément bouleversée par la forte recomposition du corps des EC de MBS (et ce, d'autant plus que certains nouveaux recrutés ne sont restés que très peu de temps). Cette recomposition a notamment engendré une instabilité importante de l'agencement des groupes de recherches et de l'activité des chaires, entravant ainsi la capacité de l'établissement à afficher de manière claire et visible ce qui fait ses forces scientifiques. Là aussi, il serait sans doute nécessaire de s'interroger très précisément à l'avenir sur les conséquences, en matière d'identité et de visibilité de l'établissement, de cette logique de croissance adossée à un très fort volume de recrutements internationaux.

Enfin, la trajectoire de croissance sur laquelle s'est engagée l'école, et que celle-ci souhaite poursuivre, engendrera inmanquablement l'émergence de nouveaux coûts, ne serait-ce qu'en termes de gestion de l'offre de formation et de masse salariale. Ces coûts ne seront évidemment supportables que s'ils s'accompagnent d'une augmentation importante des produits de l'établissement (de l'ordre de 25% sur les

¹ « Plan stratégique 2020-2025 », p. 14.

² RAE.

³ Entretiens lors de la visite.

⁴ *Ibid.*

cinq années à venir). Or, si les leviers envisagés pour parvenir à cet objectif sont bien identifiés (croissance des effectifs, recette de formation continue notamment), et en phase avec le potentiel actuel de l'école, il n'en demeure pas moins que leur efficacité ne dépendra pas de la seule volonté de celle-ci, mais également des modifications de son environnement concurrentiel. A cet égard, le développement futur de MBS nécessitera sans doute que l'école soit très attentive à l'évolution de son positionnement et à la robustesse de son modèle économique.

1 / Les points forts

- Des valeurs fortes et partagées qui contribuent à donner à l'établissement une identité singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur.
- Une très forte montée en puissance de l'activité de recherche qui est le résultat d'une politique active de recrutements et d'incitations.
- Une offre de formation de qualité, attractive et dont les voies d'accès favorisent l'ouverture sociale.
- De nombreuses actions volontaristes en matière d'égalité des chances (orientation active, aides financières sur critères sociaux, bourses d'encouragement académique).
- Un établissement résolument ancré dans son territoire socio-économique et dans son environnement académique.
- Des formations largement ouvertes vers le monde professionnel (par le biais, notamment, de l'alternance).

2 / Les points faibles

- Une stratégie de positionnement « glocal » qui n'explicite pas comment mener de front, d'une part, une politique de recrutement d'un corps professoral internationalisé de haut niveau et, d'autre part, un objectif de renforcement des liens de proximité avec le tissu économique local.
- Une organisation interne souvent complexe, et qui multiplie les instances impliquées dans la conduite du projet stratégique sans que leur mode de coordination n'apparaisse clairement.
- Une activité de valorisation qui reste sous-dimensionnée par rapport au potentiel de l'établissement.
- Une politique de relations internationales qui n'exploite pas les synergies potentielles entre le réseau de partenaires académiques et les zones de chalandise en matière de recrutement d'étudiants internationaux.
- Une structuration de la recherche qui ne permet pas de faire ressortir les thématiques fortes de l'établissement et les liens que celles-ci entretiennent avec les domaines de spécialités du laboratoire MRM.

3 / Les recommandations

- Dans le cadre du déploiement du plan stratégique 2020-2025, le comité suggère à MBS d'établir une programmation pluriannuelle du plan de recrutements de 50 EC sur cinq ans qui précise explicitement comment mener de front l'intensification des liens avec les entreprises locales (formation continue, valorisation de la recherche) et la stratégie d'internationalisation du corps professoral. Cette programmation pourrait comporter des objectifs intermédiaires (annuels ou biannuels) en matière de production scientifique, de recettes de formation continue et de surface de l'activité de valorisation, dont la réalisation en cours d'exécution du plan stratégique permettrait de conforter la cohérence de la trajectoire entamée. A l'inverse, dans l'hypothèse où ces objectifs ne seraient pas atteints, une telle programmation serait utile pour piloter un réajustement des profils de recrutement privilégiés.
- Le comité invite l'établissement à poursuivre le processus de réorganisation interne de l'établissement, afin de simplifier les processus de coordination entre les différentes instances et de rendre la mise en œuvre de la stratégie moins complexe. Cette réorganisation pourrait passer notamment par une réduction du nombre des comités, commissions et conseils actuellement en place ainsi que par la mise au jour d'un circuit de décision clair et connu de tous qui précise comment le travail des instances s'articulent pour servir le déploiement du projet stratégique de l'établissement.
- Le comité recommande à MBS de poursuivre ses premiers efforts visant à développer l'activité de valorisation de la recherche, en organisant celle-ci autour d'une direction unifiée et en l'adossant à un système d'incitations qui encourage les EC à s'engager dans des travaux répondant aux besoins de l'environnement socio-économiques. Effectuer parallèlement un état des lieux des productions

scientifiques déjà réalisées et susceptibles de donner lieu à une valorisation pourrait également être bénéfique.

- L'établissement gagnerait sans doute à mettre davantage en cohérence les différents axes de son développement à l'international, en définissant une politique de partenariats géographiquement priorisée qui tienne compte à la fois des besoins des étudiants nationaux en matière de mobilité sortante et des aires de recrutement des étudiants internationaux (un même partenaire pouvant répondre à ces deux critères). Le comité invite également l'école à renforcer les dispositifs de contrôle qualité à l'international, en allant au-delà de l'assurance que peuvent donner les accréditations, et de façon à veiller au maintien d'une proximité de valeurs avec les partenaires.
- Dans le prolongement de la montée en puissance de sa production scientifique, MBS aurait sans doute intérêt à améliorer la visibilité des thématiques de recherche qu'elle souhaite mettre en avant pour affirmer son identité et son positionnement dans le domaine. En parallèle des réflexions visant à identifier ces thématiques, cela passe probablement par la mise en place d'une structuration des activités de recherche qui soit plus stable (*i. e.* moins dépendantes des mouvements au sein du corps professoral) et plus clairement articulée avec l'organisation de MRM.

Liste des sigles

A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AFPA	Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes
AIESEC	Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales
AMBA	<i>Association of MBA's</i>
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BIBA	<i>Bachelor of International Business Administration</i>
------	--

C

CA	Conseil d'administration
CAEPEI	Comité académique d'évaluation des programmes d'échange internationaux
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CGE	Conférence des grandes écoles
Comue	Communauté d'universités et établissements
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>

D

D	(LMD) Doctorat
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Edeg	École doctorale économie et gestion
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EMBA	<i>Executive MBA</i>
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FACE	Fondation Agir contre l'Exclusion
FNEGE	Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

G

GSCMBS	Groupe Sup de Co Montpellier Business School
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

IAE Institut d'Administration des Entreprises

L

LabEx Laboratoire d'excellence
LMD Licence-master-doctorat
LSH Lettres et sciences humaines

M

M (LMD) Master
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MBS Montpellier Business School
Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOMA Montpellier Management
MRM Montpellier Recherche en Management
MSc *Masters of Science*
Muse Montpellier Université d'Excellence

P

PGE Programme grandes écoles
PIA Programme d'investissements d'avenir
PR Professeur des universités

R

RAE Rapport d'autoévaluation
R&D Recherche et développement
RH Ressources humaines
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
RSE Responsabilité sociétale des entreprises

U

UFTMiP Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UPVD Université de Perpignan Via Domitia

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations du directeur



Monsieur Abdelaziz MOULINE
HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Objet : Observations du directeur de MBS sur rapport définitif
Ref : DQA-CB-2021-4

Dossier suivi par
Christine Bousquet
Direction Qualité Académique
c.bousquet@montpellier-bs.com
04 67 10 28 10

Montpellier, le 6 avril 2021

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation définitif rédigé par le Comité d'Expert, pour faire suite à la visite de novembre 2020, réalisée à distance en raison du contexte sanitaire.

Malgré le contexte particulier de cette évaluation, le rapport reflète une réelle compréhension du modèle Montpellier Business School et une étude approfondie de sa situation et de son fonctionnement.

Le Comité Exécutif et le Président de Montpellier Business School se joignent à moi pour remercier le comité d'expert et son président pour la finesse de leurs analyses et la clarté de leurs recommandations. Elles constituent une contribution précieuse aux réflexions qui animent aujourd'hui notre établissement. Ayant bien pris note de l'ensemble des recommandations, je retiendrai particulièrement les suivantes :

- Poursuivre le processus de réorganisation interne et la coordination des instances. J'entends prolonger le travail de réorganisation interne initié depuis ma prise de fonction en mai 2019 dans un objectif de lisibilité de la ligne managériale, d'intensification des collaborations et d'exploitation des synergies entre les différentes directions. En parallèle, car nous partageons pleinement le constat du rapport dans ce domaine, nous lançons un chantier interne concernant nos fonctionnements et la coordination de nos instances.
- Développer la valorisation de la recherche. Il s'agit d'un enjeu important du plan stratégique 2020-2025, avec plusieurs projets liant recherche, offre de formation et impact territorial autour notamment de la RSE, la diversité, l'entrepreneuriat, thématiques de recherche très présentes à MBS. En parallèle, la restructuration des activités de recherche autour d'une nouvelle direction unifiée permettra de poursuivre la progression en termes de contributions

2300, avenue des Moulins
34185 Montpellier cedex 4
France

Tél : + 33 (0)4 67 10 25 00
Fax : + 33 (0)4 67 45 13 56

montpellier-bs.com



Association loi 1901
Enseignement supérieur privé d'intérêt général - Loi du 22.07.2013
Siret : 79026124200016 - APE : 8542Z

intellectuelles, améliorer leur visibilité et renforcer les liens avec le laboratoire MRM de l'Université de Montpellier.

- Clarifier la stratégie internationale. Le rapport note un besoin de mise en cohérence des axes de développement à l'international et propose une politique de partenariat qui répondrait à la fois aux enjeux d'échanges académiques et de recrutement d'étudiants. Les équipes en charge de ces activités, actuellement en cours de restructuration, travailleront à identifier une articulation qui permette d'atteindre les objectifs sur ces deux dimensions tout en veillant à ce que les activités de recrutement n'empiètent pas sur la zone d'activité des partenaires académiques, maillon essentiel de la politique d'échanges internationaux de l'école.

Par ailleurs, les valeurs portées par l'école et partagées par ses collaborateurs, ses étudiants et sa gouvernance, la puissance de son activité de recherche, son offre de formation de qualité, ouverte vers le monde professionnel, son action en faveur de l'égalité des chances et son ancrage dans le territoire socio-économique, que le comité d'experts a relevés comme points forts, continueront à constituer le socle sur lequel l'école s'appuiera pour son développement futur.

Vous souhaitant bonne réception de la présente, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Bruno DUCASSE
Directeur Général
Montpellier Business School



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Montpellier Business School a eu lieu les 14 et 15 octobre 2020. Le comité était présidé par M. Nicolas CHAIGNEAU, Professeur des universités en Sciences Economiques à l'Université Lyon 2.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Nicolas AUBERT, Professeur des universités en Sciences de Gestion – Aix-Marseille université - AMU,
- Mme. Annick CASTIAUX, Professeur des universités, Université de Namur – Vice-rectrice à l'enseignement, la qualité et la communication,
- Mme. Samia GHOZLANE, Directrice de la Grande Ecole du Numérique,
- Mme. Isabel TORCHEUX-VIJITKASEM, Directrice Accréditations et Amélioration Continue – ESSEC,
- M. Arthur GADENNE, étudiant- Audencia Business School.

Stéphane ONNEE, conseiller scientifique, et Pierre-Louis MANOUVRIER, chargé 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 coordinations territoriales
Évaluation des établissements
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)