

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SKEMA
BUSINESS SCHOOL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 25/07/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

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).

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'Etat, ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
Caractérisation de Skema <i>Business School</i>	4
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	7
1/ Une stratégie de positionnement claire au service de valeurs et de missions fortement partagées.....	7
2/ Une stratégie de développement qui repose sur des relations partenariales riches et un modèle économique soutenable	8
a/ Des partenariats académiques d'une densité inégale selon les sites	8
b/ Une pleine implication dans le développement des territoires d'implantation	10
c/ Une stratégie de développement « multi-campus » économiquement soutenable	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
1/ Une organisation interne complexe, mais adaptée à la mise en œuvre de la stratégie	12
2/ Une gouvernance politique resserrée qui se concentre sur les enjeux stratégiques.....	13
3/ Une organisation du pilotage adossée à une programmation claire.....	14
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	15
a/ Une politique de gestion des ressources humaines rigoureuse dans un contexte latent de surcharge d'activités.....	15
b/ Une gestion financière saine et sous contrôle.....	16
c/ Un système d'information en cours d'évolution.....	16
d/ Une politique immobilière ambitieuse génératrice de coûts importants.....	17
La recherche et la formation	19
1/ Une politique de recherche tournée vers l'amélioration de la qualité de la production scientifique	19
a/ Une politique volontariste ciblant une activité de publications de premier rang.....	19
b/ Une politique de recrutement visant à développer un corps professoral de haut niveau	19
c/ Une stratégie commune malgré une organisation spatiale complexe et des centres de recherche ancrés dans des territoires différents	20
d/ Des partenariats recherche qui nécessitent de la vigilance.....	21
e/ Une politique d'attribution des moyens transparente et concertée	21
f/ Une politique de l'éthique de la recherche à renforcer par la participation aux réseaux nationaux et européens	22
2/ Une politique de formation initiale et continue s'appuyant sur une organisation cohérente et dynamique	22
a/ Une offre de formation initiale riche, attractive et reconnue	22
b/ Un modèle de pilotage de l'offre de formation cohérent avec les priorités thématiques de l'établissement, mais dont les effets positifs restent à évaluer.....	23
c/ Une politique de transformation pédagogique dynamique.....	24
d/ Un suivi attentif de l'activité de formation et de ses résultats	25
e/ Une offre de formation continue à développer	25

3/ Un lien entre recherche et formation à affirmer	26
a/ Un lien tangible entre formation et recherche qui reste parfois non perçu par les étudiants	26
b/ Une formation doctorale reposant sur de solides partenariats, mais dont la surface demeure modeste	27
4/ Une documentation privilégiant les ressources numériques	27
La réussite des étudiants	29
1/ Un accompagnement vers l’insertion professionnelle d’excellente qualité	29
2/ Une vie étudiante qui bénéficie d’une activité associative dynamique et riche	30
3/ Des étudiants associés au déploiement de la politique de formation	31
La valorisation et la culture scientifique	33
1/ Une valorisation de la recherche à développer	33
2/ Une diffusion de la culture scientifique et technique encore embryonnaire	33
Les relations européennes et internationales	35
1/ Une politique d’internationalisation originale qui contribue à l’attractivité de l’établissement	35
2/ Un pilotage de l’international qui décline de manière efficace le concept de « glocalisation »	35
3/ Une offre de mobilités internationales parvenue à maturité	36
Conclusion	38
1/ Les points forts	39
2/ Les points faibles	39
3/ Les recommandations	39
Liste des principaux sigles	41
Observations de la directrice	44
Organisation de l’évaluation	47

Présentation de l'établissement

Caractérisation de Skema *Business School*

Skema *Business School* (Skema dans ce qui suit) est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche privé sous statut d'association loi 1901 sans but lucratif. L'école est née juridiquement en 2010 de la fusion entre l'École Supérieure de Commerce (ESC) de Lille et le Ceram *Business School* de Sophia Antipolis à Nice¹, et a fait, à sa création, le choix de se positionner comme l'école de l'économie de la connaissance (*School of knowledge economy and management* ou Skema). L'établissement a obtenu les accréditations *European quality improvement system* (EQUIS), *Association of masters of business administration* (AMBA) et *Association of advanced collegiate schools of business* (AACSB) et bénéficie depuis 2015 du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig). C'est dans le cadre du renouvellement de ce dernier label qu'a pris place la présente évaluation par le Hcéres.

Skema, école multi-site, est présente sur trois campus à l'international : à Suzhou en Chine, à Raleigh aux Etats-Unis et à Belo Horizonte au Brésil. En France, elle est implantée sur 3 campus : Lille, Sophia Antipolis à Nice et Paris :

- Lille : depuis le 1^{er} janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France composée de cinq départements. La coordination territoriale assurée par la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupe des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais² étendu sur 12 414 km², est, hors Ile-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine. L'économie de ce territoire, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut (PIB) de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé. Le taux de chômage est l'un des plus forts de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale³). En 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille. En octobre 2018, la Comue LNF regroupe 9 membres : l'université de Lille, l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC), l'université du littoral Côte d'Opale (Ulco), l'université d'Artois, l'École centrale de Lille ; l'Institut Mines Télécom Lille Douai, la Fédération Universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et l'Institut national de la recherche en informatique et en automatique (Inria). La Comue comprend en outre cinq membres associés : l'Institut Pasteur de Lille, l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage (Ensap), l'École supérieure de musique et de danse Nord de France, l'Institut régional du travail social Hauts de France et Skema *Business School*. Les établissements membres de la Comue LNF accueillaient, en 2016, 116 297 étudiants dans des formations universitaires⁴. Les établissements sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) membres de la Comue LNF comprenaient en 2017, 11 493 personnels⁵, dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 personnels Biats.

- Sophia Antipolis à Nice : la Comue Université Côte d'Azur (UCA) fait partie du territoire de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et comprend deux départements, les Alpes Maritimes et le Var. Le territoire de l'UCA s'étend sur 10 300 km² et comptabilise environ 2 122 000 habitants. L'économie s'y caractérise par l'importance du secteur tertiaire, le tourisme y étant une ressource essentielle. Les secteurs de l'agriculture et de l'industrie y sont relativement faibles. En 2014, le PIB régional était de 151 050 M€. L'UCA est composée de 13 membres : l'Université de Nice Sophia Antipolis (UNS), l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA), le CNRS, l'Inria, Skema *Business School*, EDHEC *Business School*, le Centre hospitalier universitaire (CHU) de Nice, le Centre national de création musicale (Cirm), l'École nationale supérieure d'art Villa Arson, l'École supérieure de réalisation audiovisuelle (ESRA), *The sustainable design school* (SDS), l'École supérieure de danse de Cannes Rosella Hightower et le Conservatoire national à rayonnement régional de Nice (CNRR). Les

¹ Ces deux écoles ont respectivement été fondées en 1892 et en 1963.

² Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues du diagnostic territorial (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater) Comue Lille Nord de France de juin 2018.

³ Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

⁴ Y compris, les étudiants de la FUPL en formations universitaires et de l'IMT (source : tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri).

⁵ Fiche de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri.

établissements membres de la Comue accueillait en 2014-2015, 57 160 étudiants. 45,3 % des étudiants, soit 5 150, inscrits dans le privé sur ce site, étaient inscrits en école de commerce⁶.

- Paris : la région Île-de-France comporte huit départements. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement⁷. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Île-de-France, il existe sept coordinations territoriales⁸ organisées sous forme de Comue. La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles). Étendue sur un territoire de 12 012 km², elle est la région la plus peuplée⁹ de France métropolitaine (12 073 914 habitants en 2015¹⁰). L'économie de l'Île-de-France se caractérise par le poids important des activités de services (activités de conseil, recherche, finances, commerce et administration) et se classe au premier rang national (en 2014, son PIB s'élève à 649 575 M€ soit 30,94 % du PIB national). La région accueille de nombreuses entreprises multinationales. Le taux de chômage francilien en 2016 était de 8,7 % (contre 9,7 % au niveau national). Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche³ (53,7 % d'enseignants et 46,3 % de personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé - Biatss¹¹). La Comue Hautes études – Sorbonne – Arts et métiers (Hésam) est constituée de 15 membres : le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), l'École nationale supérieure des arts et métiers (Arts et Métiers ParisTech), l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) – Les Ateliers, l'École du Louvre, l'École nationale supérieure d'architecture de Paris – La Villette, l'Institut national du patrimoine, le CNRS, l'Institut national d'études démographiques (Ined). Depuis 2018 se sont ajoutés les membres suivants : l'Institut français de la mode, l'École nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art (Ensaama), des écoles d'art de la ville de Paris (l'École Boule, l'École Estienne et l'École Duperré) et Skema.

Outre le fait d'être associée à la Comue LNF, Skema est membre fondateur de la Comue Université Côte d'Azur (UCA) et a rejoint, depuis mars 2018, la Comue parisienne Hésam en tant que membre fondateur.

L'école délivre plusieurs types de formations :

- Deux programmes post-bac : un BBA (*Bachelor in business administration*) in *Global Management* en quatre ans et l'École supérieure des hautes études en management (Esdhem) en partenariat avec des universités qui conduit en trois ans à l'obtention d'une licence universitaire.
- Elle dispense également des formations de niveau master : le programme Grande école (PGE), des *masters of science*.
- Elle offre aussi des formations à destination de professionnels via les mastères spécialisés, le Stem (programme en stratégie et management) et E-MBA.
- Enfin, trois programmes de doctorat sont également proposés : deux PhD et un *Digital doctorate in business administration* (DBA)¹².

Au 15 octobre 2018, Skema comptait 8 123 étudiants de 120 nationalités différentes répartis sur ses six campus¹³.

L'activité de recherche de Skema est adossée à cinq centres de recherche localisés, suivant les cas, sur l'un des trois sites français : Fair (*Finance and accounting insights into risk and regulation*), Sharp (laboratoire d'application de *Sharing knowledge forward*), *Strategy RC*, KTO (*Knowledge, technology and organization*) et

⁶ Strater, diagnostic territorial « Université Côte d'Azur », juin 2018.

⁷ La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

⁸ Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

⁹ Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

¹⁰ Strater diagnostic territorial « Regroupements Ile-de-France », juin 2018

¹¹ Les Comue Sorbonne Paris cité (SPC) ; Paris Sciences et Lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) a évolué en « association » Sorbonne Universités au 1^{er} janvier 2018.

¹² Rapport d'auto-évaluation (RAE) de Skema, Annexe 6, pages 10 et 11.

¹³ Document « Skema effectifs et données sociales », page 1. Ce total n'inclut pas les effectifs qui viennent s'ajouter à l'occasion de la rentrée de janvier (2019 dans le cas présent) dans certaines formations. En 2017-18, l'effectif total de l'établissement était de 8 116 étudiants.

Mercur (*Marketing, e-commerce, retailing, consumption, ubiquity research center*)¹⁴. En 2017, l'établissement employait sur ses six campus 519 agents permanents, dont 139 enseignants et 380 personnels administratifs¹⁵. 609 vacataires assuraient des heures d'enseignement aux côtés des enseignants permanents. Enfin, le budget 2018-2019 affiche un montant de recettes d'un peu plus de 85 M€¹⁶.

La présente évaluation a pris place dans le contexte de la vague E (2018-2019) qui concerne notamment le site lillois. La précédente évaluation de l'Aeres avait fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2014. Le comité a intégré les conclusions et recommandations de ce rapport dans ses réflexions, et les a articulées avec les éléments de problématiques suivants :

- La déclinaison de la stratégie à l'échelle nationale et internationale ;
- La soutenabilité du modèle économique au regard des axes stratégiques affichés ;
- La structuration et le développement des activités de recherche ;
- Le modèle de gouvernance et l'implication des personnels et des étudiants ;
- Le parcours des étudiants ;
- Le pilotage opérationnel de l'établissement.

¹⁴ RAE, page 41.

¹⁵ Bilan social 2017, page 4.

¹⁶ RAE, page 8.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1/ Une stratégie de positionnement claire au service de valeurs et de missions fortement partagées

Skema possède une vision très claire des valeurs et des missions qui orientent ses activités de formation et de recherche. Celles-ci font l'objet d'une large adhésion de la part des personnels, et sont déclinées de manière rigoureuse en une stratégie de positionnement originale et des objectifs bien identifiés, articulés autour de la thématique de l'économie de la connaissance. Le comité estime notamment que le modèle « d'école globale » placé au cœur de la stratégie de Skema est cohérent avec l'ambition affichée d'être identifiée comme une école de commerce de premier rang et de surface internationale.

En pleine cohérence avec son statut juridique (association loi 1901 sans but lucratif) et le label Eespig dont il bénéficie désormais, l'établissement accorde un soin tout particulier à la définition des valeurs qu'il entend promouvoir au travers de ses activités de formation et de recherche. Au premier rang de celles-ci figurent le développement personnel des étudiants, l'esprit d'entreprendre, la créativité, l'humanisme ou encore le multiculturalisme¹⁷. Ces valeurs possèdent à l'évidence un caractère extrêmement structurant, en ce qu'elles conditionnent entièrement la définition de la mission que se donne l'établissement. Celle-ci, énoncée dans les statuts renouvelés en 2016, consiste à former des étudiants et professionnels afin qu'ils soient en mesure d'évoluer au sein d'organisations, dans un contexte multiculturel et globalisé, en respectant les principes de l'éthique et de la responsabilité¹⁸. L'ambition ainsi formulée est non seulement très claire, mais aussi, le comité a pu le constater lors des entretiens réalisés, très largement partagée par l'ensemble de la communauté (personnels administratifs et enseignants). Cela se traduit notamment, comme le révèle la dernière enquête interne mise en place par la direction de Skema¹⁹, par une forte adhésion des personnels au déploiement du projet éducatif revendiqué par l'établissement : ces derniers sont ainsi 86 % à exprimer un sentiment de « fierté d'appartenance » (et 89 % le souhait de « donner le meilleur »).

La déclinaison de la mission fondatrice de Skema en une stratégie ordonnée est également caractérisée par une grande clarté d'analyse. Pour l'essentiel, la stratégie de Skema repose sur trois objectifs qui découlent chacun de la volonté de « former les futurs managers de l'économie de la connaissance »²⁰, en se positionnant sur les thématiques de la globalisation, de l'innovation, et de la digitalisation. Ces trois objectifs sont de devenir une « école globale »²¹, de développer une culture de l'innovation, et de devenir l'école du management de l'intelligence artificielle. Le premier objectif qui vise à faire de Skema une « école globale » doit s'entendre dans un sens bien particulier en matière de positionnement : l'objectif de l'établissement est en effet de se développer fortement à l'international, par le biais notamment de ses trois implantations à l'étranger, tout en étant reconnu par son environnement comme une école profondément ancrée dans les territoires régionaux où elle est présente. En pratique, cela se traduit par une stratégie de positionnement « multi-campus » qui se décline à l'échelle nationale et à l'échelle internationale. A l'échelle nationale, il s'agit, pour Skema, de veiller à s'intégrer dans les trajectoires de développement des coordinations universitaires territoriales présentes sur les trois sites français, mais aussi d'ancrer ses activités de formation dans le tissu socio-économique local afin d'être en mesure de répondre aux besoins des entreprises. A l'échelle internationale, le positionnement recherché vise à la fois à répondre à la demande de formation du territoire d'implantation et à faire « rayonner la marque [Skema] au niveau mondial »²². Dans ce domaine, la volonté est notamment de développer les partenariats avec les acteurs des écosystèmes de sites localisés à l'étranger (institutions académiques, entreprises) et de s'appuyer sur ces implantations pour augmenter l'attractivité de Skema auprès des étudiants étrangers.

¹⁷ RAE, page 5.

¹⁸ « Statuts Skema *Business School*, mis à jour lors de l'Assemblée générale du 11 juillet 2016 », page 2.

¹⁹ « SKEM' & YOU », rapport d'étude de juillet 2017.

²⁰ RAE, page 3.

²¹ RAE, page 4. Le terme définit une école « qui possède des implantations sur les 5 continents » (RAE, page 11).

²² RAE, page 4.

Ce modèle de positionnement « multi-campus » est à la fois ambitieux et en parfaite adéquation avec les missions inscrites dans les statuts de Skema. Il semble par ailleurs à même d'offrir à l'établissement une visibilité forte dans le paysage des *business schools* : la diversité spatiale de son ancrage (six sites dans quatre pays et sur trois continents) donne en effet à celui-ci les moyens de poursuivre une trajectoire de « glocalisation » au sens ici d'une stratégie d'internationalisation qui consiste à contextualiser à l'échelle locale les programmes de formation offerts sur les sites historiques de l'établissement²³. Celle-ci est déjà bien entamée et semble désormais s'imposer progressivement aux écoles de management. On peut à ce propos observer que l'organisation territoriale de Skema est similaire à celle de l'EDHEC, qui est également implantée à Lille, Paris et Nice (ainsi qu'à Londres et Singapour). Ces deux écoles figurent dans le top 4 du classement mondial des programmes en finance publié par le *Financial Times* en juin 2018²⁴. En matière de positionnement, la place centrale accordée par Skema aux domaines de la globalisation, de l'innovation, et de la digitalisation constitue cependant un élément clairement différenciant.

On ajoutera enfin que l'établissement a défini avec précision une organisation du management de la qualité qui lui permet d'intégrer dans sa stratégie l'enjeu que constituent, pour une école de management, les accréditations dites de la « triple couronne »²⁵. Les effets positifs s'en sont du reste ressentis durant la période de référence, Skema ayant reçu en septembre 2016 l'accréditation AMBA qu'il lui restait à obtenir²⁶.

2/ Une stratégie de développement qui repose sur des relations partenariales riches et un modèle économique soutenable

La stratégie de positionnement adoptée par Skema se décline, en pratique, par la définition de cinq priorités énoncées dans son « plan stratégique 2015-2020 »²⁷ : consolider le modèle économique de l'école ; renforcer la stratégie internationale « d'école globale » ; devenir l'école de management de référence dans les technopôles ; approfondir le positionnement dans l'économie de la connaissance ; et être reconnue comme une école engagée dans ses territoires d'implantation. La conjonction de ces priorités a donné naissance, durant la période de référence, à une stratégie de développement tournée principalement vers l'enrichissement des relations partenariales (académiques, socio-économiques, internationales) et le renforcement de l'ancrage territorial.

a/ Des partenariats académiques d'une densité inégale selon les sites

La croissance des activités de l'établissement ces dernières années s'est accompagnée d'une politique volontariste visant à renforcer l'implication dans les dynamiques académiques locales, notamment sur le site de Sophia Antipolis. Les évolutions institutionnelles qui se sont produites sur le site de Lille ont cependant eu pour conséquence de distendre les relations nouées par Skema au sein du tissu universitaire local. Le comité recommande en conséquence à l'établissement de veiller à rétablir les liens avec le site lillois afin de préserver l'équilibre de son modèle d'ancrage territorial.

Dans le cadre de sa politique visant à renforcer son ancrage territorial, l'établissement s'est attaché, ces dernières années, à entretenir des relations étroites avec le tissu universitaire de ses sites implantés en France. Dans ce domaine, l'évaluation réalisée par l'Aeres en juillet 2014 avait pointé l'existence, sur le site lillois, de collaborations fortes entre Skema et l'Université Lille II en formation et en recherche, et invitait l'établissement à anticiper les conséquences éventuelles, pour ces collaborations, de la fusion des universités lilloises²⁸. Il était enfin indiqué, qu'en comparaison, les partenariats avec la Comue UCA sur le site de Sophia Antipolis étaient bien moins développés. Au terme des cinq années qui se sont écoulées depuis, la situation s'est presque totalement inversée.

²³ Voir *infra*, section « relations européennes et internationales ».

²⁴ <http://www.webtimemedias.com/article/edhec-et-skema-dans-le-top-4-mondial-des-programmes-en-finance-20180618-62824>.

²⁵ Le terme désigne les trois accréditations EQUIS, AACSB, et AMBA.

²⁶ L'accréditation AMBA porte sur le programme E-MBA (programme de formation post-expérience professionnelle généraliste). Skema est accrédité EQUIS depuis 2011 et accrédité AACSB depuis 2014 (RAE, annexe 1). Le contenu des audits ayant donné lieu à ces accréditations ne relève pas du champ d'analyse du Hcéres et le comité ne l'a donc pas examiné.

²⁷ RAE, annexe 2.

²⁸ « AERES, Rapport d'évaluation de Skema *Business School*, juillet 2014 », page 28.

Ainsi, en 2015, la mise en œuvre du projet de fusion des trois universités lilloises et les choix stratégiques qui s'en sont suivis ont eu pour conséquence de réduire fortement les liens entre Skema et l'Université Lille II, à la fois en matière de formation²⁹ et de recherche, ce qui a notamment conduit l'établissement à créer son propre centre de recherche en finance (domaine où les deux entités travaillaient en commun) et à en délocaliser un second sur le site de Sophia Antipolis³⁰. Les relations sont aujourd'hui ténues, réduites à une collaboration centrée sur la recherche en marketing. Dans un registre similaire, la convention d'association signée par Skema avec la Comue LNF en décembre 2017 n'a jusqu'à présent pas donné lieu à des actions s'inscrivant dans les axes de collaborations prévus. Il ressort donc de l'ensemble le sentiment très net d'un appauvrissement des liens que l'établissement était parvenu à tisser au sein du paysage universitaire lillois, dont l'origine tient manifestement tout autant aux choix opérés par l'université Lille II dans le contexte de fusion des universités lilloises qu'à l'attention très forte que Skema a accordée au développement de ses relations avec la Comue UCA dans le cadre de la labellisation initiative d'excellence (Idex) que celle-ci a obtenue en 2016. Cette situation actuelle représente un point de fragilité important qui doit attirer toute la vigilance de l'établissement. Le comité a pu néanmoins constater qu'il existe à l'heure actuelle une volonté commune de la part de l'université de Lille et de Skema de renouer des liens, cette dernière estimant notamment que des synergies fructueuses pourraient être créées dans le domaine du marketing digital ou encore dans celui des relations partenariales avec les entreprises du territoire. Le comité encourage l'établissement à œuvrer dans ce sens.

Le degré d'intégration de Skema au sein de la dynamique de développement de la Comue UCA est quant à lui désormais très prononcé. L'établissement est membre fondateur de cette Comue, siège en permanence à son conseil d'administration (CA), et prend une part active à la définition de la politique de site ainsi que dans les initiatives développées au sein de la coordination territoriale (sa pleine implication dans les projets élaborés dans le cadre du troisième programme d'investissements d'avenir en est une illustration). Cet ancrage fort concerne aussi bien la recherche (quatre des cinq centres de recherche de Skema sont dorénavant pleinement intégrés dans la structuration de la recherche sur le site³¹) que la formation³². Les relations académiques dont bénéficie Skema dans le cadre de son implantation sur le site de Paris La Défense sont quant à elles trop récentes pour être appréciées : l'établissement a rejoint la Comue Hésam en mars 2018 et entend, en cohérence avec sa stratégie d'ancrage territorial fort, s'y impliquer pleinement, à l'image de ce qui a été réalisé sur le site de Sophia Antipolis.

Dans l'ensemble, s'agissant des campus localisés en France, les partenariats académiques de Skema sont donc d'un niveau de développement inégal selon le site considéré. Si cela s'explique en partie par des facteurs historiques (le site de Paris La Défense n'ayant pas l'ancienneté des deux autres sites), ce constat tient aussi à des évolutions institutionnelles récentes auxquelles il convient désormais d'accorder une attention particulière afin qu'elles ne soient pas, pour l'établissement, la cause d'un ancrage territorial déséquilibré.

Enfin, le comité observe que sur chacun de ses trois campus situés à l'étranger, Skema entretient un partenariat avec un acteur académique bien implanté dans l'environnement³³. C'est du reste, pour l'établissement, une condition même de son modèle de déploiement à l'international : le fait de pouvoir s'appuyer sur l'expérience d'un partenaire local est en effet considéré par Skema comme une nécessité afin d'être en mesure de répondre du mieux possible aux besoins du territoire.

²⁹ En 2016, un partenariat qui permettait aux étudiants du programme grande école de Skema de suivre des masters orientés recherche à l'Université Lille II a pris fin. Un autre partenariat noué autour d'une licence a été également arrêté (puis recréé par Skema avec cette fois-ci l'Université du Littoral Côte d'Opale).

³⁰ Le mouvement de restructuration de la recherche amorcé par Skema en 2015 est abordé plus en détails *infra*, dans la section consacrée à la politique de recherche.

³¹ Voir *infra* (« la politique de recherche »).

³² A titre d'illustration, Skema et l'université de Nice se sont associées pour ouvrir en 2018 un nouveau master en *science and management of the marine resources*

³³ Voir *infra* (« les relations européennes et internationales »).

b/ Une pleine implication dans le développement des territoires d'implantation

Le comité constate que Skema entretient, sur plusieurs plans, des relations riches et variées avec les acteurs socio-économiques de ses territoires d'implantation. Ces relations lui permettent de réunir les conditions pour atteindre son objectif visant à répondre, par ses activités de formation et de recherche, aux attentes des entreprises, des institutions et des territoires.

L'une des caractéristiques marquantes de l'établissement est incontestablement la surface et la variété des relations que ce dernier entretient avec les acteurs du développement territorial, et notamment les collectivités et les entreprises. Ces relations s'incarnent dans de très nombreux aspects des activités de Skema, au point que l'on ne peut ici qu'en donner un aperçu. Une des meilleures illustrations en est offerte par la composition du CA : celui-ci est entièrement constitué de personnalités qui exercent des responsabilités importantes dans des entreprises internationales³⁴ fortement implantées dans les territoires où l'école est présente. En outre, la répartition des sièges est pensée de sorte à établir un équilibre entre les différents territoires français. Il faut y voir ici le reflet de la volonté de Skema de donner, dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie, une place prépondérante aux territoires et écosystèmes locaux.

Les relations et partenariats avec les entreprises se manifestent également par la forte présence d'intervenants professionnels dans les enseignements, le recrutement d'alternants, la mise en œuvre de programmes de formation continue sur-mesure ou encore le financement de chaires ou projets de recherche³⁵. Skema entretient par ailleurs des relations étroites (plus ou moins formelles) avec les représentants des collectivités territoriales des sites français, dont certains sont parfois anciens diplômés. En la matière, les entretiens réalisés par le comité ont permis de constater que Skema est considérée comme un acteur important du développement des territoires, grâce, non seulement à la densité de ses relations avec le monde de l'entreprise, mais aussi à son attachement à proposer des formations en phase avec les besoins locaux et à son ouverture internationale très prononcée. Cela se traduit également par le choix qui a été fait par Skema de développer ses activités dans des régions dotées de technopôles (technopole de Sophia Antipolis, parc technologique de Suzhou, *Research Triangle Park* de Raleigh, pôle technologique en cours de constitution autour de la ville de Belo Horizonte³⁶).

c/ Une stratégie de développement « multi-campus » économiquement soutenable

La stratégie de Skema est adossée à un modèle économique dont les résultats sur la période de référence démontrent la soutenabilité. Par ailleurs, la dynamique actuelle en matière de développement des campus (notamment à l'étranger) représente un potentiel important de recettes supplémentaires permettant d'entretenir la trajectoire de croissance. La hausse des frais de scolarité ne pouvant se poursuivre indéfiniment, le comité estime toutefois qu'il est absolument nécessaire que l'établissement poursuive les efforts engagés pour développer les recettes de formation continue et mener des levées de fonds.

La stratégie de développement « multi-campus », centrale dans la politique menée par Skema, a pour conséquence directe d'engendrer des coûts importants, en particulier dans le domaine immobilier³⁷. Entre 2013 et 2018, l'établissement a ainsi financé sur ses ressources d'activités le lancement du campus de Belo-Horizonte (2,2 M€) ainsi qu'une opération de rénovation de ses campus (10 M€). Skema est par ailleurs en train de mener à son terme l'acquisition d'un nouveau campus à Paris (qui ouvrira en 2020). Dans l'ensemble, le patrimoine (infrastructures, équipements) a représenté 23 % du budget 2017-2018.

³⁴ Ces entreprises sont notamment IBM, Microsoft, L'Oréal ou encore Capgemini (RAE, pages 18-19).

³⁵ A titre d'exemple, la Fondation AXA finance actuellement une chaire Fintech/Digitalisation à hauteur de 115 000 euros sur deux ans (RAE, page 61).

³⁶ RAE, page 11.

³⁷ La situation patrimoniale de Skema est décrite plus en détails *infra* (« la gouvernance et le pilotage de l'établissement »).

L'ensemble de ces actions d'investissement a été rendu possible par une croissance significative des recettes, qui sont passées d'un peu moins de 70 M€ en 2014-2015 à près de 85 M€ (budget 2018-2019)³⁸, sous l'effet conjugué de la hausse des ressources tirées des frais de scolarité acquittés par les étudiants et d'une croissance importante des effectifs (plus d'un millier d'étudiants supplémentaires entre 2014 et 2018³⁹). Sur la période de référence considérée ici, ces ressources de scolarité ont pris du reste une part croissante dans les recettes de Skema (de 72 % à 77 % entre 2014 et 2018) et l'établissement prévoit que cette part augmente encore légèrement⁴⁰. En comparaison, la taxe d'apprentissage ne représente quant à elle que 7 %, la formation continue 14 % (pourcentage qui reste stable depuis 2014), et les subventions désormais 3 %.

Le modèle économique de développement dessiné ici apparaît, dans ses fondements, soutenable. S'agissant des ressources liées aux frais de scolarité, les campus situés à l'étranger représentent un potentiel de croissance important par le biais, notamment, de l'augmentation des effectifs d'étudiants inscrits dans les *masters of science*. Des marges de progression dans ce domaine existent également sur le nouveau site parisien. Skema vient par ailleurs de mettre en place une cellule dédiée à la levée de fonds et a fait réaliser une enquête auprès de ses *alumni* pour mesurer la capacité de son réseau à participer à des opérations de ce type⁴¹. Enfin, l'établissement entend intensifier ses efforts dans le secteur de la formation continue, où, de fait, ses recettes restent modestes au regard des nombreuses opportunités que lui offrent dans ce domaine ses programmes de formation⁴², notamment sur les sites situés à l'étranger. Il faut toutefois faire observer ici que, pour ce qui est des implantations françaises, les réformes à venir sur l'apprentissage et la formation professionnelle sont sources d'incertitudes pour le modèle économique⁴³. Celui-ci en a conscience et a intégré, dans son plan stratégique, l'éventualité d'une poursuite de la hausse des frais d'inscription.

³⁸ RAE, page 8.

³⁹ Voir *infra* (« la politique de formation »).

⁴⁰ La prévision pour le budget 2022-2023 fait ainsi état de recettes constituées à 79 % des frais de scolarité.

⁴¹ L'établissement escompte ainsi que les opérations de levée de fonds permettent de générer, d'ici cinq à six ans, de 15 à 20 M€.

⁴² Cet aspect est repris plus en détails *infra*, dans la section spécifiquement consacrée à la formation continue.

⁴³ S'agissant spécifiquement de la taxe d'apprentissage, la faible part que celle-ci prend dans les recettes de SkemaSkema minore cependant le risque.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ Une organisation interne complexe, mais adaptée à la mise en œuvre de la stratégie

L'organisation interne apparaît complexe et cause d'une forte mobilisation des acteurs de l'école. Elle fait directement écho aux missions et priorités retenues par Skema, et est conçue comme permettant de les servir. Afin d'en renforcer encore l'efficacité, le comité recommande à l'établissement de faire en sorte que cette organisation gagne en clarté auprès des personnels.

L'organisation interne mise en place par Skema pour exercer ses missions de formations et de recherche est caractérisée par une complexité certaine, dont l'une des traductions concrètes est le grand nombre de structures créées et de personnels investis de la fonction de directeur (on dénombre ainsi 30 directeurs de service dûment identifiés⁴⁴).

Un premier plan de structuration est offert par une organisation de nature verticale qui place, sous la responsabilité de la direction générale, l'ensemble des entités en charge de la mise en œuvre des programmes, du management de la faculté et des activités de recherche (dont les cinq centres de recherche de Skema). S'agissant du volet faculté, cette structure verticale est elle-même traversée, selon une logique matricielle, par un regroupement des professeurs permanents en trois académies qui ont vocation à afficher les priorités thématiques et stratégiques (académie digitalisation, académie globalisation, académie innovation⁴⁵). Toujours selon une logique matricielle, une organisation de la gouvernance des programmes est placée sous la responsabilité du directeur des programmes, de l'international et de la vie étudiante. Elle fait entrer en interaction constante des directeurs de famille de programmes (post-bac, masters, etc.), des directeurs académiques (sur chaque campus) et des directeurs chargés de la mise en œuvre de tel ou tel programme tel ou tel site⁴⁶. A cela s'ajoute enfin la constitution de trois binômes doyen d'académie – directeur de programmes dont la vocation est notamment de garantir une cohérence d'ensemble au sein des programmes et de permettre de mobiliser du mieux possible les compétences du corps professoral permanent de la faculté.

Aux yeux du comité, cette organisation est en elle-même peu lisible. Elle semble du reste en partie perçue comme telle par une partie des personnels⁴⁷, et il serait sans doute nécessaire d'œuvrer à une communication permettant d'en clarifier les principes. Elle a également pour conséquence de solliciter un grand nombre d'acteurs autour de la mise en œuvre d'un seul programme de formation. Pour autant, analysée à l'aune des objectifs stratégiques de Skema, l'organisation adoptée a la vertu de rendre opérationnel le modèle de « glocalisation » adopté par l'établissement pour ses missions de formation (en permettant de mettre en œuvre localement une formation, sans dissoudre la cohérence globale du projet pédagogique de Skema). Bien que ressentie comme une source de complexité, elle est ainsi reconnue par les acteurs concernés comme un moyen efficace de coordonner les activités multi-spatiales.

Directement placées sous l'égide de la directrice générale, les fonctions support (ressources humaines, finances, direction des accréditations et de la qualité, direction des systèmes d'information) sont gérées par quatre directions expérimentées pleinement engagées dans la déclinaison du projet de l'établissement. Les directions regroupées sous le qualificatif des « fonctions métiers » dans l'organigramme fonctionnel couvrent bien l'ensemble des activités indispensables à l'atteinte des objectifs que s'est fixé Skema, notamment en matière de services rendus aux étudiants, de visibilité auprès du monde socio-économique ou encore de croissance des recettes⁴⁸. L'établissement a par ailleurs mis en place des services déconcentrés sur les campus

⁴⁴ RAE, annexe 11, page 19.

⁴⁵ Le modèle des académies est présenté plus en détails *infra* (« la politique de formation »).

⁴⁶ RAE, pages 30 et 31.

⁴⁷ La dernière enquête réalisée auprès des personnels indique ainsi que 55 % d'entre eux « estiment que les modes de fonctionnement de Skema ne sont pas simples ». (« SKEM' & YOU », rapport d'étude de juillet 2017, page 2).

⁴⁸ « Skema *Business School*, organigramme fonctionnel », page 2. Cela concerne, entre autres exemples, les directions faculté et recherche, relations entreprises, marketing et communication, développement et admissions, *student office*, *career center*, relations *alumni* et *fundraising*, etc.

internationaux et les directeurs des services participent activement à la gestion de ces sites, à distance ou physiquement (les déplacements sont fréquents).

2/ Une gouvernance politique resserrée qui se concentre sur les enjeux stratégiques

Les instances de la gouvernance politique sont caractérisées par une composition et des modes de fonctionnement qui leur assurent un rôle plein et efficace dans la conduite stratégique de l'école. Ces instances disposent en outre de nombreux indicateurs pour un suivi des actions engagées et la mesure des résultats.

Le modèle de gouvernance de Skema repose sur une double structure externe et interne, dont l'existence tient en partie au statut juridique de l'établissement (association loi 1901). En vertu de cette spécificité, il existe une assemblée générale de l'association (qui relève de la gouvernance externe). Cette assemblée comprenait, jusqu'en juillet 2016, 40 membres, mais son périmètre a été très largement réduit à l'occasion du renouvellement des statuts pour aboutir à une composition de 10 membres, afin d'introduire davantage d'agilité dans la prise de décision. L'assemblée générale comprend désormais un membre de droit – le président de l'association Skema *alumni* – ainsi que neuf membres qui sont de préférence des anciens diplômés de l'école et dirigeants d'entreprises françaises ou étrangères de dimension internationale⁴⁹, choisis de façon à refléter l'ancrage territorial de Skema, en particulier sur le site de Lille et de Sophia Antipolis. Ces neuf membres forment ensemble le CA de Skema, qui, comme cela a déjà été évoqué, donne une place pleine et entière aux écosystèmes locaux d'implantation de Skema.

Ce CA constitue le cœur de l'exécutif de l'école : il nomme la direction générale, valide la stratégie et veille à sa mise en œuvre. En pratique, l'impulsion stratégique provient essentiellement de la direction, qui, si elle reçoit bien de la part du CA un contrat d'objectifs annuels, n'est en rien en position de simple exécution : elle « définit la stratégie de l'école »⁵⁰ et dispose de tout pouvoir pour définir l'allocation des moyens au sein de l'établissement, établir des partenariats, définir la politique de recrutement ou encore faire évoluer l'offre de formation. Le rôle du CA est, dans ce cadre, de débattre de la stratégie proposée par la direction et, le cas échéant, de trancher entre les différentes options qui lui sont soumises ou de proposer des inflexions. Le plan stratégique 2015-2020 a ainsi été présenté en CA en 2017 (du fait du changement de composition du CA en 2016) et fait depuis l'objet d'un suivi régulier, organisé autour de ses éléments-clés (tels que le modèle économique, l'ancrage territorial, le déploiement à l'international, le positionnement sur le thème de l'économie de la connaissance ou bien l'insertion dans les dynamiques des technopoles).

Cette instance resserrée, très ouverte vers l'environnement dans lequel évolue Skema, a incontestablement pour avantage de permettre une prise de décision à la fois rapide et éclairée, dans le respect des orientations stratégiques. Cette prise de décision est par ailleurs nourrie par les analyses et recommandations élaborées dans le cadre de deux comités d'orientation : un comité d'orientation internationale constitué de sept membres externes⁵¹ et un comité d'orientation de la recherche constitué de cinq membres également externes qui ont pour rôles respectifs d'apporter une expertise en matière de développement international et de politique scientifique.

Une fois la stratégie arrêtée, celle-ci est déclinée en objectifs opérationnels (académiques, financiers, organisationnels) au sein d'un comité exécutif (Comex) qui joue un rôle prédominant au sein de la gouvernance interne. Ce Comex réunit les principales directions qui sont en charge de la mise en œuvre des actions stratégiques⁵² et qui analysent également, sous l'égide de la direction générale, les éléments de prospective et les orientations stratégiques à venir. Le lien avec le CA est ainsi permanent, selon une logique

⁴⁹ Statuts Skema *Business School*, mis à jour lors de l'Assemblée générale du 11 juillet 2016, page 4.

⁵⁰ RAE, page 20.

⁵¹ Voir *infra* (« les relations européennes et internationales »).

⁵² Cela comprend la direction générale, la direction de cabinet, la direction des programmes, de l'international et de la vie étudiante, la direction de la faculté et de la recherche, la direction des ressources humaines et de l'organisation, la direction du développement et des admissions, la direction financière, la direction du marketing et de la communication, la direction du *corporate office*, et la direction de la qualité et des accréditations (RAE, page 20).

circulaire qui favorise un dialogue nourri et une circulation efficace de l'information au regard des enjeux stratégiques.

Un suivi régulier des actions en cours est assuré par le Comex, notamment dans le cadre de séminaires organisés deux fois par an par la direction de la qualité et des accréditations (le CA fait quant à lui un point d'étape quatre fois par an). Pour cela, Skema peut s'appuyer sur une expérience déjà solide en matière de politique de la qualité (acquise notamment dans le cadre de ses demandes d'accréditations EQUIS/AACSB/AMBA et de ses demandes de visa pour ses programmes). Le cœur du système de management de la qualité est constitué d'un tableau de bord équilibré (TBE) qui permet de passer en revue régulièrement 15 processus identifiés comme des processus-clés par Skema⁵³. Ce TBE est alimenté par une série d'indicateurs qui permettent de mesurer l'éventuel écart qui peut exister entre les objectifs finaux et cibles intermédiaires, et les résultats atteints.

Enfin, l'un des traits caractéristiques de cette gouvernance politique est l'absence, en son sein, de représentants des personnels (autres que ceux investis de fonction de direction), du corps enseignant, et des étudiants (la constitution du CA et du Comex ne reposant pas sur un processus électif). Cette particularité avait du reste été soulignée, au titre des points faibles, par le précédent rapport réalisé par l'Aeres en juillet 2014. Elle n'est cependant pas ressentie par ces derniers comme un obstacle leur interdisant d'être associés à la mise en œuvre de la stratégie. Skema a en effet mis en place des espaces de dialogue avec les personnels⁵⁴ et les étudiants⁵⁵ qui semblent se substituer assez efficacement à une représentation au sein des instances décisionnelles. Le comité encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie.

3/ Une organisation du pilotage adossée à une programmation claire

Skema dispose d'une structure de pilotage opérationnel qui permet à l'ensemble des services de disposer d'une feuille de route claire, nourrie par des projections pluriannuelles du plan stratégique de l'établissement. Ces projections gagneront probablement en fiabilité dès lors que Skema aura, comme cela est prévu, finalisé la mise en place d'un système d'information interopérable.

La réalisation opérationnelle des objectifs et actions définies par le CA et le Comex repose essentiellement sur le comité de direction (Codir). Celui-ci est composé de toutes les directions de Skema, soit 30 directions au total, chacune directement rattachée à une direction du Comex, de façon à assurer le lien entre les objectifs opérationnels attribués à celle-ci et leur traduction en actions concrètes par les services. Ce Codir se réunit une fois par mois et ses membres participent également à trois comités thématiques (Codir académique, Codir admissions, expérience étudiant, Codir *corporate business development*)⁵⁶. Enfin, des groupes de travail *ad hoc* sont parfois constitués lorsqu'un projet en cours le nécessite.

De manière générale, le nombre de comités, la fréquence de leur réunion, ainsi que le souci de réaliser très fréquemment un suivi quantitatif et qualitatif des actions en cours, débouchent sur un mode de fonctionnement fortement consommateur en temps et en énergie pour les directions de services en charge du pilotage opérationnel. Celles-ci sont conséquemment fortement mobilisées autour d'un objectif commun visant à se montrer réactifs et proactifs vis-à-vis des attentes des étudiants et de l'environnement socio-économique.

Chaque responsable de service dispose, en fonction de son périmètre, d'une feuille de route déclinant précisément ses objectifs, dans le cadre du plan stratégique pluriannuel. Des bilans d'étape sont par ailleurs régulièrement effectués, en relation avec les indicateurs rassemblés par la direction de la qualité et des accréditations pour alimenter le TBE. Skema s'est également doté d'un plan de programmation financière réalisé pour des périodes de trois à cinq ans (avec une actualisation annuelle) et la masse salariale est projetée annuellement après une revue des services permettant de recenser les besoins. La mise en œuvre à

⁵³ RAE, annexe 8, page 17. A titre d'exemple, ces processus sont : « gérer la recherche », « gérer les relations entreprises », « gérer l'international », « gérer l'enseignement » ou encore « gérer la finance ».

⁵⁴ Voir *infra* (« la politique de gestion des ressources humaines »).

⁵⁵ Voir *infra* (« des étudiants associés à la politique de formation »).

⁵⁶ RAE, page 20.

la rentrée 2019 d'un nouveau progiciel de gestion acquis récemment⁵⁷ devrait permettre d'optimiser et de sécuriser ces projections.

4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Une politique de gestion des ressources humaines rigoureuse dans un contexte latent de surcharge d'activités

La politique de gestion des ressources humaines de Skema se traduit par des procédures et des dispositifs très bien formalisés, qui couvrent tous les aspects concernés (recrutement et promotion, accompagnement et formation des personnels, dialogue social). Le comité observe que la mise en œuvre de la stratégie de Skema a fait émerger, au moins pour une partie des personnels, une situation de surcharge d'activités. Il recommande donc d'accorder une attention particulière au maintien de la compatibilité entre la qualité de vie au travail et la poursuite des objectifs stratégiques.

Dans son bilan social 2017, Skema indique employer 519 agents permanents, qui se répartissent en 139 enseignants et 380 personnels administratifs⁵⁸. La proportion relative entre ces deux catégories de personnels traduit un niveau élevé d'encadrement administratif, qui tient en grande partie au choix de l'établissement de reproduire des services identiques sur plusieurs localisations dans le cadre de sa stratégie de développement « multi-campus » (soit 18 services sur six campus⁵⁹). Pour assurer la gestion des ressources humaines, la direction en charge de celles-ci dispose d'une équipe administrative de 17 personnes, répartie sur les campus de Lille, Paris La Défense et Sophia Antipolis.

La mise en œuvre de la politique de recrutement définie par la direction générale et le CA s'effectue dans le cadre d'une enveloppe financière déterminée, dont le montant est conditionné par les priorités stratégiques (notamment celle consistant à constituer un corps professoral de haut niveau⁶⁰). La masse salariale des permanents est quant à elle projetée par le service à l'aide de tableaux Excel et l'enveloppe d'heures complémentaires affectée aux directions de programme par la direction financière.

De manière générale, une attention importante est accordée au développement professionnel des personnels. S'agissant du corps professoral, ce développement s'appuie essentiellement sur une « Charte des professeurs », mise en place en 2015. Y sont précisées non seulement l'ensemble des activités de formation et de recherche dans lesquelles le corps professoral a vocation à s'investir, mais aussi les incitations (aménagement de service, primes) associées à la prise en charge de telle ou telle mission. En pratique, cette charte s'est avérée une rampe de lancement efficace pour que les parcours professionnels des enseignants permettent, avec l'adhésion de ces derniers, d'aller dans le sens des objectifs de l'école en matière d'internationalisation, de développement de la recherche ou encore d'innovations pédagogiques. Un effort conséquent est également réalisé pour proposer des formations aux personnels administratifs et enseignants⁶¹. Enfin, tous les personnels font l'objet d'une évaluation annuelle, sur la base d'une fiche de poste et d'objectifs déclinés en amont. Ces entretiens permettent de faire un bilan et d'aborder ce qui relève du plan de charge prévisionnel, des besoins de formation ou des demandes d'aménagement et de promotion. Une mobilité interne est également mise en place.

Lors des entretiens réalisés sur site, l'ensemble des acteurs rencontrés a fait état de l'existence d'un dialogue social constructif et transparent, fondé sur la qualité d'écoute et une forte réactivité de la part de la direction. La montée en puissance de Skema ces dernières années (croissance des effectifs, augmentation du montant des ressources, ouverture de nouveaux campus) s'est manifestement accompagnée d'une certaine

⁵⁷ Voir *infra* (« un système d'information en cours d'évolution »).

⁵⁸ Bilan social 2017, page 4. Le RAE produit postérieurement, fait pour sa part état de la présence de 121 enseignants permanents (RAE, page 54).

⁵⁹ RAE, page 24.

⁶⁰ Voir *infra* (« la politique de recherche »).

⁶¹ Le budget dédié à ces formations est cette année de 300 000 €, soit une augmentation de 10 % par rapport à l'année précédente (RAE, page 24).

professionnalisation du dialogue social. Les conséquences des projets de l'école sur les personnels ont ainsi pu faire l'objet de débats et d'échanges au sein des instances consultatives et statutaires (comités d'entreprises, comité central d'entreprise, comité Hygiène sécurité et conditions de travail), et les délégués du personnel rencontrent régulièrement la direction générale. Par ailleurs, depuis 2011, la direction de Skema réalise tous les deux ans un baromètre social, accompagné de l'organisation chaque année « d'amphis du personnel » qui permettent de présenter les évolutions et de répondre en direct aux questions posées.

On se doit cependant de souligner que le dynamisme du développement de Skema semble entraîner chez les personnels une surcharge d'activité, liée aux nombreux projets en cours et à l'organisation matricielle de l'établissement. C'est du moins ce que traduit le dernier baromètre social établi en 2017. En réponse à la question « quels sont vos principaux points d'inquiétude pour l'avenir de Skema ? », les personnels ayant répondu à l'enquête (soit 262 répondants) inscrivent, parmi les principaux éléments, des mots-clés tels que « surcharge de travail », « turn-over » ou encore « départ collaborateurs »⁶². Ce ressenti tient probablement en partie aux effets des transformations organisationnelles opérées par Skema dans le cadre de sa stratégie « multi-campus ». Il y a là un vrai motif de vigilance pour l'établissement, qui doit veiller à maintenir un équilibre entre la poursuite de ses objectifs de développement et la préservation d'un cadre de travail garantissant la qualité de vie des personnels.

b/ Une gestion financière saine et sous contrôle

Le pilotage du budget est efficace, en ce qu'il permet de maintenir une situation financière saine et de traduire en actes les décisions stratégiques de l'école.

La direction financière de Skema est constituée de 14 personnes et inclut le contrôle de gestion. Ce service a mis en place une comptabilité analytique, et dispose de la connaissance du coût complet des formations. Le processus budgétaire fait quant à lui l'objet d'un dialogue de gestion entre la direction financière et les directeurs, en lien avec les objectifs de développement. Ce dialogue apparaît bien ancré dans les pratiques et efficace. Une présentation consolidée est ensuite soumise au Comex pour arbitrage, puis au CA. Le cycle budgétaire court du 1^{er} septembre au 31 août. Les comptes et prévisions financières sont présentés quatre fois par an au CA, et les comptes sont certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes.

Ce pilotage permet à l'établissement de maintenir une situation financière saine. Skema n'a pas de dette, ne dépend désormais que très marginalement de subventions publiques et, comme cela a déjà été mentionné, a vu ses ressources augmenter de manière significative sur la période de référence. Le fonds de roulement est confortable : il s'élève à 14 M€ à l'issue de l'exercice 2016-2017, soit 69 jours de fonctionnement. Enfin, le fait d'adosser la politique de recrutement à une enveloppe fixe préalablement déterminée permet de limiter le risque d'une augmentation incontrôlée du poids de la masse salariale (qui est actuellement de 43 %).

c/ Un système d'information en cours d'évolution

Skema dispose d'un système d'information dont les caractéristiques et la gestion ont permis d'accompagner le développement spatial des campus et la transformation des usages pédagogiques. Ce système se verra très prochainement doté d'un nouveau progiciel de gestion intégré (Enterprise *resource planning* ou ERP) qui aura un impact important sur les pratiques des personnels. Le comité recommande à l'établissement de veiller tout particulièrement à accompagner ces derniers dans les changements à venir.

La qualité, l'efficacité des ressources numériques et du système d'information constituent des enjeux majeurs dans la stratégie, à la fois en raison de la dispersion géographique de ses activités, mais aussi du fait de l'importance accordée à la problématique de l'innovation pédagogique. La direction des systèmes d'information, basée en France, est ainsi dotée d'une équipe importante de 20 personnes. Celle-ci est encadrée par un directeur qui a pour objectif de piloter l'ensemble des prestations nécessaires pour que les étudiants bénéficient du même niveau d'équipement sur l'ensemble des campus. Une *hotline* est notamment mise en place sur une amplitude horaire adaptée aux horaires d'enseignement (de 7h30 à 19 heures), et est complétée par un système classique de tickets. Des enquêtes relatives à la satisfaction des usagers sont

⁶² « SKEM' & YOU », rapport d'étude de juillet 2017, page 27.

également régulièrement organisées (qualité de l'infrastructure Wi-Fi, adéquation de l'équipement informatique des salles aux besoins pédagogiques, etc.) et les mesures correctives, si nécessaires, sont prises rapidement. Le maintien d'une communication audiovisuelle de qualité entre les sites, indispensable à la mise en œuvre d'enseignements en multiplex, fait l'objet d'une vigilance particulière. Des personnels spécialisés dans ce domaine sont ainsi présents sur les sites de Lille et de Sophia Antipolis et il est fait appel à des prestataires extérieurs pour ce qui est des autres sites. On observe enfin que Skema n'a pas nommé de délégué à la protection des données (dans le cadre du règlement général sur la protection des données) ni désigné de responsable de la sécurité du système d'information (RSSI). Il conviendrait de pallier ces manques.

A l'heure actuelle, Skema dispose d'un outil logiciel (Siracuse) qui permet de gérer les aspects relatifs à la scolarité des étudiants. Il est prévu que celui-ci soit prochainement remplacé par un ERP⁶³, dans le cadre d'un contrat passé avec Oracle. Ce projet a fait l'objet d'une consultation auprès de 100 personnels qui ont décrit leurs missions et activités au prestataire, afin que celui-ci puisse adapter les fonctionnalités de l'outil. Cet ERP intègrera les logiciels métiers des ressources humaines et de la direction financière. Il s'agit d'une transition importante, qui met en jeu de nombreuses facettes de la gestion quotidienne des activités et impliquera des modifications de pratiques substantielles pour les personnels. En conséquence, le comité attire l'attention de l'établissement sur la nécessité d'accompagner du mieux possible le changement que le déploiement de cet ERP entraînera (a fortiori dans le contexte de charge importante d'activités préalablement évoqué).

d/ Une politique immobilière ambitieuse génératrice de coûts importants

La gestion logistique et immobilière mise en œuvre par Skema est bien organisée, et est appropriée aux ambitions de l'école en matière de développement de ses implantations. La stratégie immobilière se traduit cependant par des investissements qui sont générateurs de coûts d'amortissement dont l'impact à long terme peut poser question. Dans cette perspective, une politique plus active de valorisation du patrimoine pourrait être envisagée.

Skema est propriétaire de tout ou partie des locaux occupés sur le site de Lille et de Sophia Antipolis (un des trois bâtiments utilisés sur ce campus appartenant à l'École des Mines). La surface totale disponible sur chacun de ces deux sites est de 20 000 m². Un nouveau bâtiment sur le campus de Paris La Défense, acquis en crédit-bail⁶⁴ pour un montant de 100 M€, sera pour sa part opérationnel en septembre 2020⁶⁵. Sur les implantations à l'étranger, l'école dispose de baux conclus avec des établissements d'enseignement locaux⁶⁶. Chacun des six campus est géré par un directeur administratif placé sous la hiérarchie de la responsable des ressources humaines. Ces directeurs bénéficient d'une délégation de pouvoir de la part de la direction générale et sont garants du respect de la réglementation, de l'accueil des étudiants et des collaborateurs, ainsi que de la gestion quotidienne du site.

La mise en œuvre de la politique « multi-campus » de Skema génère, on l'a mentionné, des coûts importants en matière d'entretien et d'amortissements. L'établissement a également investi dans l'aménagement des salles de classe, afin de mieux répondre aux enjeux de l'innovation pédagogique⁶⁷. A cela s'ajoutent enfin des actions notables en matière de développement durable : les campus de Lille et de Sophia Antipolis sont ainsi certifiés ISO 9001 et ISO 14001 (le campus de Paris La Défense étant, lui, certifié ISO 9001). Les directeurs de campus ont des objectifs de maîtrise des coûts de l'énergie, et les prestataires retenus le sont pour partie sur des critères de développement durable. Un tri sélectif est également mis en œuvre et les campus font l'objet d'une enquête annuelle de satisfaction, dont les résultats sont présentés en Codir puis en amphithéâtre devant l'ensemble du personnel.

La fonction immobilière est bien maîtrisée et son organisation adaptée aux ambitions de développement spatial de Skema. Reste qu'au regard des coûts engendrés par l'entretien et les amortissements et de leur possible impact à long terme sur les marges de manœuvre financière, le comité considère qu'il serait utile que

⁶³ L'investissement est de 5 M€ et constitue, avec l'acquisition du campus de Paris La Défense et le lancement du campus de Belo Horizonte, l'un des trois investissements majeurs que Skema a pu financer grâce à la croissance de ses recettes (RAE, page 27).

⁶⁴ Ce mode de financement permet à l'établissement de récupérer la TVA.

⁶⁵ Le campus actuel sur ce site (4 200 m²) est concédé en location par le conseil général des Hauts de Seine.

⁶⁶ RAE, page 25. Cela représente 4 000 m² à Suzhou, 2 100 m² à Raleigh et 500 m² à Belo Horizonte.

⁶⁷ Voir *infra* (« la politique de formation »).

l'établissement puisse valoriser le patrimoine acquis, par exemple (si le taux d'utilisation des locaux le permet) en louant certains espaces à des tiers.

La recherche et la formation

1/ Une politique de recherche tournée vers l'amélioration de la qualité de la production scientifique

Dans le cadre de son plan stratégique 2015-2020, Skema s'est fixé principalement trois objectifs dans le domaine de la recherche⁶⁸ : développer une politique de recherche adossée aux axes d'expertise de l'établissement et bénéficiant d'une forte visibilité internationale ; faire en sorte que tous les enseignants-chercheurs soient engagés dans la production de contributions intellectuelles ; faire émerger, au sein des centres de recherche, des projets « multi-campus » portant notamment sur les thématiques structurantes de l'école (globalisation, innovation, et digitalisation). Afin d'atteindre ces objectifs, Skema a initié une série d'actions, dont les traits les plus saillants ont consisté à redéfinir le positionnement des centres de recherche et à élaborer un dispositif d'incitations à la publication.

a/ Une politique volontariste ciblant une activité de publications de premier rang

L'établissement a à l'évidence engagé des efforts importants, qu'il faut saluer, pour cibler une production scientifique de haut niveau. La clé de voûte de l'action menée est constituée d'une politique de soutien aux activités de recherche et de publications (incitations financières à la publication et moyens dédiés à la recherche) que le comité recommande de poursuivre.

Durant la période de référence, Skema a affiché une volonté affirmée de monter en puissance en nombre et niveau de publications. Le système incitatif mis en place a fait l'objet en 2015 d'une description extrêmement précise et normée dans le cadre de la révision de la charte des professeurs, qui constitue, pour l'ensemble du corps professoral, le document de référence détaillant les conditions de la mise en œuvre des activités de formation et recherche. Les incitations en matière de recherche reposent sur l'octroi de primes de publication⁶⁹ de niveau comparable à celles accordées dans les écoles de même niveau de sélectivité, sur la modulation des services d'enseignement et sur des objectifs clairs en quant aux points à atteindre au cours d'une période de cinq ans.

Cette politique s'est traduite par une montée en gamme et en nombre des publications (+24 % de publications dans les revues de rang 1 et 2 entre 2014 et 2017⁷⁰), même si le nombre de publications par enseignant reste relativement modeste. Il convient de remarquer que, dans le même temps, les projets d'innovation pédagogique continuent de croître en nombre, passant de sept en 2014 à 20 en 2018⁷¹. Cela tient au fait que l'école s'est montrée particulièrement soucieuse de mener parallèlement une politique de « valorisation des pédagogies innovantes »⁷² qui permet de maintenir un équilibre de l'investissement entre les activités de formation et de recherche.

b/ Une politique de recrutement visant à développer un corps professoral de haut niveau

La politique de recrutement mise en œuvre par Skema ces dernières années paraît au comité pleinement cohérente avec les objectifs stratégiques affichés.

⁶⁸ RAE, page 34.

⁶⁹ Document 4 annexé à la charte des professeurs, page 11.

⁷⁰ RAE, page 48. On dénombre ainsi 31 publications de rang 1 et 2 en 2017, pour 25 en 2014 (le rang des publications est celui indiqué dans les classements établis par le CNRS et la FNEGE - Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises). La proportion de publications de rang 1 est depuis 2017 orientée à la hausse, on compte ainsi cinq publications de rang 1 sur 31 en 2017 et neuf sur 27 en date du mois de septembre 2018 (RAE, page 48).

⁷¹ RAE, page 48.

⁷² Document 2 annexé à la charte des professeurs, page 3.

L'évolution des effectifs et les recrutements effectués reflètent une volonté claire de développer un corps professoral de haut niveau, en adéquation avec les ambitions de Skema. L'école a procédé à 12 recrutements nets depuis 2013-2014 et 16 nouveaux recrutements sont prévus dans les quatre prochaines années⁷³. Comme ils l'ont indiqué eux-mêmes lors de la visite de l'établissement, les directeurs de centre de recherche sont systématiquement et fortement associés à ces recrutements.

Le corps professoral est composé d'enseignants-chercheurs permanents (au nombre de 121 en 2017-2018⁷⁴) qui consacrent la totalité de leur activité à Skema, d'enseignants affiliés en poste dans les universités partenaires de Skema⁷⁵, d'enseignants vacataires recrutés pour leur expertise dans des enseignements spécialisés⁷⁶ et d'invités en poste dans d'autres écoles de management ou des universités étrangères. Tous sont rattachés à l'une des trois facultés (académique, professionnelle, éducative) qui ont été identifiées pour définir le type de contributions attendues de la part du corps enseignant. Au sein de la faculté académique, qui rassemble les professeurs permanents et affiliés qui ont pour mission la production de travaux scientifiques⁷⁷ (soit à l'heure actuelle 75 % des permanents), sept profils de recherche ont été définis (de A à G, A étant le plus exigeant en matière de niveau de publications). 80 % des professeurs ont aujourd'hui un profil impliquant des publications dans des revues à comité de lecture alors qu'ils n'étaient que 58 % en 2013⁷⁸. Cette évolution, à elle seule, indique clairement que les efforts réalisés par l'établissement pour intensifier l'activité de publications du corps professoral ont été suivis d'effets tout à fait probants.

c/ Une stratégie commune malgré une organisation spatiale complexe et des centres de recherche ancrés dans des territoires différents

Le comité observe que, malgré l'existence de centres de recherche dispersés sur différents territoires et travaillant avec des partenaires locaux, Skema est parvenue à définir une stratégie de recherche homogène à l'échelle de l'établissement. Cette stratégie se traduit par une trajectoire commune dans un contexte où les centres présentent des degrés de maturité différents.

Les centres de recherche ont connu une restructuration importante durant la période de référence. En 2015, les centres Mercur et ECCCS (*European center for corporate control studies*) ont ainsi été réintégrés au sein de l'université de Lille II. Le centre de recherche en management KTO (*Knowledge, technology and organization*) a, quant à lui, quitté le LSMRC (*Lille school of management research center*), équipe d'accueil (EA) en gestion de l'université de Lille II), à la suite de la création de l'UCA, et ses chercheurs ont intégré, en tant que membres associés, le Gredeg (Groupe de recherche en droit, économie, gestion, unité mixte de recherche – UMR – de l'Université Nice Sophia Antipolis et du CNRS). Ces évolutions ont conduit à la mise en place de cinq centres de recherche :

- FAIRR, laboratoire de finance créé en 2106 à la suite de la réintégration d'ECCCS dans l'université de Lille II et qui est une « équipe collaborative de recherche et d'innovation » nommée Instar (*Innovation and strategy for transformation, analysis and risk*), ancrée au sein de l'UCA (22 enseignants-chercheurs permanents et affiliés au 31 août 2018⁷⁹),
- ShaRP, laboratoire d'application de *Sharing knowledge forward*, nouveau centre créé en 2016 et intégré dans Instar (30 enseignants-chercheurs permanents et affiliés),

⁷³ RAE, page 53.

⁷⁴ RAE, page 54.

⁷⁵ Soit l'université de Lille II, université du Littoral Côte d'Opale (Ulco) et université Nice Sophia Antipolis. D'après les données décrivant l'évolution du nombre de chercheurs par centre de recherche (document « Skema effectifs et données sociales », page 4), le nombre d'affiliés rattachés aux centres de recherche de Skema a diminué de moitié entre 2014 et 2017 (de 31 à 16) du fait, principalement, de la redéfinition des liens avec l'université Lille II (voir *infra*).

⁷⁶ 609 en 2017-2018 (RAE, page 54).

⁷⁷ Le corps professoral rattaché aux deux autres facultés a pour mission, soit de contribuer à la professionnalisation des formations et d'écrire des articles dans des revues professionnelles (faculté professionnelle), soit de mettre en place des innovations pédagogiques (faculté éducative). 75 % des professeurs sont dans la faculté académique, 15 % dans la faculté professionnelle et 10 % dans la faculté éducative (RAE, page 52). En 2017, 74 % de l'ensemble du corps professoral (toutes facultés comprises) produisait des contributions intellectuelles ainsi définies (RAE, page 48).

⁷⁸ RAE, page 53.

⁷⁹ RAE, page 51. Les effectifs indiqués pour les autres centres sont issus de la même source.

- *Strategy RC*, créé en 2016 sur le campus de Paris, relevant également de l'Instar (12 enseignants-chercheurs permanents et affiliés),
- KTO, laboratoire interdisciplinaire, qui a signé une convention avec le Gredeg (22 enseignants-chercheurs permanents et affiliés),
- Mercur, centre de recherche en marketing, qui fait encore partie de l'EA LSMRC et comprend des chercheurs de l'Université de Lille (IMMD) et de Skema (14 enseignants-chercheurs permanents et affiliés).

Malgré cette dispersion géographique et disciplinaire, et une structuration de la recherche reposant sur des centres dont le degré d'ancienneté (et donc de maturité) est très variable, l'établissement est parvenu à établir un plan d'actions traduisant une stratégie qui s'articule autour de trois axes principaux⁸⁰. Le contenu de l'un d'entre eux a déjà été mentionné et a consisté à faire évoluer (dans le cadre de la Charte des professeurs) les schémas d'incitation des enseignants-chercheurs afin que leur engagement dans le projet de Skema soit durable. Le deuxième a visé, comme on vient de le décrire, à repositionner et à réorganiser les centres de recherche afin de renforcer le niveau de la production scientifique. Enfin, le troisième axe a eu pour objectif d'élaborer une « philosophie de la recherche »⁸¹ qui renforce la culture de la recherche à Skema. En pratique, il s'est agi d'inciter à la mise en place de synergies fortes entre les centres de recherche, nourries par la généralisation des bonnes pratiques (comme celle consistant à instaurer des séminaires méthodologiques), la mise en contact des équipes, le partage d'outils et de méthodes de recherche, ou encore l'utilisation d'outils de communication communs.

d/ Des partenariats recherche qui nécessitent de la vigilance

Le comité s'interroge sur l'évolution des partenariats recherche sur le site de Lille et recommande de rester vigilant quant aux enjeux d'équilibre des activités de recherche sur les différents campus.

Skema s'est efforcée de mettre en œuvre son plan d'action pour la recherche dans un contexte de forte reconfiguration de la structuration de ses activités scientifiques, consécutive principalement aux évolutions des politiques de site de Lille (fusion des trois universités lilloises) et de Nice (création de la Comue UCA). La structuration qui a résulté de la réorganisation des centres semble aujourd'hui marquée par un certain déséquilibre, l'UCA apparaissant désormais comme le principal point d'ancrage de la recherche de Skema. L'école est membre fondateur et à part entière de la Comue UCA et les chercheurs de Skema sur site sont rattachés comme membres permanents au Gredeg.

Les liens avec l'Université de Lille semblent en revanche aujourd'hui plus ténus. Seuls 14 enseignants-chercheurs permanents et affiliés de Skema travaillent aujourd'hui en collaboration avec les chercheurs de l'université de Lille malgré la volonté affichée de la part de tous les acteurs rencontrés de maintenir ces liens notamment via la création de chaires en marketing digital. Cette situation appelle une vigilance particulière de la part de l'établissement, tant le maintien d'un ancrage fort en matière de recherche au sein de l'un de ses deux sites historiques semble une nécessité absolue. Les entretiens réalisés lors de la visite du comité ont cependant permis de constater que la gouvernance de Skema avait pleinement conscience de cet enjeu. Enfin, on observe que les 12 enseignants-chercheurs permanents et affiliés rattachés au centre *Strategy RC*, bien que rattachés à l'Instar de l'UCA, semblent relativement isolés géographiquement et que la recherche est également, à ce stade, presque absente des campus étrangers. L'y développer est toutefois un objectif affiché par la direction de l'établissement.

e/ Une politique d'attribution des moyens transparente et concertée

L'attribution des moyens financiers et humains aux centres de recherche s'effectue dans un cadre garantissant la transparence des choix et la concertation.

⁸⁰ RAE, page 35.

⁸¹ RAE, page 35.

Pour chaque centre, une ligne budgétaire est définie et justifiée au regard des objectifs préalablement fixés à l'occasion d'un dialogue entre la directrice de la recherche et les directeurs de centres⁸². Le budget total directement affecté à la recherche, hors moyens humains, est de 1,15 M€ en 2018, constitué du budget de fonctionnement de la recherche dégagé par Skema (650 000 €) et de financements extérieurs (d'un montant de 500 000 €)⁸³. Les règles de financement sont communes et connues, notamment pour la participation aux conférences ou pour les dépenses de fonctionnement. La directrice de la recherche présente ensuite le budget global de la recherche en Comex. Le fonctionnement des centres repose sur une direction de la recherche mutualisée avec deux personnels en appui, l'un à Lille, l'autre à Nice. Au niveau de chaque centre, des assistants et ingénieurs de recherche soutiennent le travail des chercheurs et le montage des projets. Les centres prennent également appui sur les services de communication ou de relations entreprises, notamment lors de l'organisation d'événements.

f/ Une politique de l'éthique de la recherche à renforcer par la participation aux réseaux nationaux et européens

Le comité recommande à l'établissement de nommer un référent à l'intégrité scientifique, dont l'action permettrait une insertion dans les réseaux nationaux et européens d'intégrité scientifique et d'éthique de la recherche.

Skema a signé la charte européenne des chercheurs et a formalisé sa politique d'intégrité scientifique par la rédaction d'une charte éthique de la recherche signée par chaque membre permanent de l'établissement. Les étudiants sont sensibilisés à la problématique du plagiat et les mémoires et travaux des étudiants systématiquement analysés par le logiciel Urkund. Les récents travaux de l'Office français de l'intégrité scientifique ne semblent néanmoins pas connus et il n'existe pas, au sein de l'établissement, de référent à l'intégrité scientifique. Il serait probablement souhaitable de pallier ce manque et de nouer à cette occasion des liens avec les réseaux nationaux et européens d'intégrité scientifique et d'éthique de la recherche (comme RESINT⁸⁴).

2/ Une politique de formation initiale et continue s'appuyant sur une organisation cohérente et dynamique

a/ Une offre de formation initiale riche, attractive et reconnue

L'offre de formation initiale de Skema est riche, attractive et sa qualité est reconnue par les étudiants et les partenaires. Le comité recommande toutefois que soient mis en place des dispositifs permettant aux étudiants du programme Grande École d'identifier plus nettement l'accent mis, au sein de leur formation, sur les thématiques de l'innovation et la digitalisation.

L'offre de formation initiale de Skema est constituée de quatre types de programmes :

- Les programmes post-bac qui sont au nombre de deux : le BBA in *Global Management* (bac +4), dispensé entièrement en anglais, et l'Esdhem, programme en trois ans qui conduit à la délivrance d'une licence universitaire en économie-gestion en partenariat avec l'université du Littoral Côte d'Opale et de Nice Sophia Antipolis. A la rentrée 2018, ces deux formations accueillaient respectivement 678 et 944 étudiants⁸⁵.
- Le programme grande école, bénéficiant du grade de master, qui constitue le socle principal en matière de formation du projet stratégique de Skema, et est fondé sur (i) l'ouverture internationale et l'approche multiculturelle (ii) l'économie de la connaissance et l'innovation (iii) la responsabilité et la

⁸² Le budget total directement affecté à la recherche, hors moyens humains, est de 1,15 M€ (RAE, page 44). Il est constitué du budget de fonctionnement de la recherche dégagé par Skema et de financements extérieurs.

⁸³ RAE, page 44.

⁸⁴ Réseau des référents à l'intégrité scientifique.

⁸⁵ Effectifs au 15 octobre 2018 (document « Skema effectifs et données sociales », page 1). L'ensemble des données évoquées dans les lignes suivantes sont issues de ce document.

performance durable (iv) l'entrepreneuriat⁸⁶. Ce programme grande école comptabilise en 2018 (au 15 octobre) 4 147 inscrits, soit 52 % des effectifs des programmes de formation initiale de l'établissement.

- Les programmes de *master of science* (label de la Conférence des grandes écoles - CGE), entièrement dispensés en anglais et qui recrutent à bac +3 ou bac +4. Ces programmes sont au nombre de 17, dans les domaines de la finance, du marketing et du management, et accueillent (au 15 octobre 2018 toujours) 1 635 étudiants.
- Enfin, les programmes de mastères spécialisés, qui sont des programmes de formation « post-expérience professionnelle »⁸⁷ spécialisés (label CGE et inscription au Répertoire national des certifications professionnelles - RNCP) recouvrant six formations en finance ou marketing. L'effectif total est actuellement de 562 inscrits.

L'évolution récente des effectifs de l'ensemble de cette offre de formation témoigne de son attractivité croissante : entre 2014 et 2018, ces programmes ont en effet attiré au total plus de 1 000 étudiants supplémentaires⁸⁸, principalement du fait d'une forte croissance du nombre d'inscrits dans les programmes *master of science* (+ 735 étudiants depuis 2014), ainsi que, dans une moindre mesure, d'une augmentation du nombre d'étudiants suivant l'Esdhem (+ 392 étudiants). Parallèlement, les effectifs du PGE ont diminué d'un peu plus de 3 %, sans que cela soit pour autant l'indice d'une moindre attractivité de ce cursus : de fait, sur la période de référence, Skema a enregistré à l'entrée du PGE une croissance soutenue du nombre de candidats issus de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE). A titre d'illustration, ce nombre a augmenté d'un millier entre 2016 et 2018 pour atteindre désormais près de 8 000 candidats. La légère baisse d'effectifs du PGE tient donc en réalité à la volonté de l'établissement, affichée dans son plan stratégique 2010-2015⁸⁹ et poursuivie depuis, d'augmenter la sélectivité de la formation, fortement sollicitée par les étudiants de CPGE.

Au-delà de ces observations, on doit souligner le fait que l'offre de formation initiale de Skema est riche à la fois dans sa composition et l'organisation de sa diffusion : elle couvre un large spectre de besoins de formations de haut niveau dans le domaine des sciences de gestion et est, compte tenu de la stratégie « multi-campus » de l'établissement, implantée à une échelle internationale. Elle bénéficie en outre, comme en ont attesté les entretiens conduits lors de la visite d'évaluation, d'une image très positive de la part des étudiants et des partenaires de tous ordres. Le comité a pu cependant observer, lors des entretiens, un certain décalage entre la manière dont les étudiants s'approprient les traits distinctifs du PGE et l'affichage que l'établissement souhaite donner à ce programme en lien avec ses axes stratégiques principaux. Si les étudiants perçoivent clairement la forte dimension internationale du PGE (perception qui renvoie à l'accent mis par l'école sur la notion de globalisation), il semble en effet que ces derniers n'associent pas clairement le contenu de la formation aux deux autres « forces structurantes de l'économie de la connaissance »⁹⁰ que sont l'innovation et la digitalisation, et auxquelles Skema entend adosser son projet pédagogique. En la matière, il subsiste ici une faiblesse mentionnée dans le précédent rapport d'évaluation de l'Aeres, lorsque celui-ci indiquait que « l'axe revendiqué 'd'économie de la connaissance' [peinait] à acquérir une visibilité »⁹¹.

b/ Un modèle de pilotage de l'offre de formation cohérent avec les priorités thématiques de l'établissement, mais dont les effets positifs restent à évaluer

L'organisation du pilotage de l'offre de formation, bien que complexe, est cohérente avec les objectifs de positionnement de l'établissement, et le modèle des académies mis en place semble donner à l'ensemble des acteurs les moyens d'une mise en œuvre efficace des activités de formation. Ce système étant toutefois récent, une évaluation à mi-parcours est recommandée par le comité.

La gouvernance de l'offre de formation repose sur une structure multidimensionnelle (par campus, par académie, par niveau de programmes, par famille de programmes, et par programme) qui renvoie une

⁸⁶ Tel que cela est indiqué dans l'annexe 6 du RAE, page 10.

⁸⁷ Annexe 6 du RAE, page 10.

⁸⁸ L'effectif total passe ainsi de 7 029 étudiants à 8 123 (document « Skema effectifs et données sociales », page 1).

⁸⁹ RAE, page 6.

⁹⁰ Pour citer ici les termes mêmes du RAE, page 4.

⁹¹ « Aeres, Rapport d'évaluation de Skema *Business School*, juillet 2014 », page 27.

image complexe. L'ensemble est dirigé par le directeur des programmes, de l'international et de la vie étudiante qui est en charge de la définition, du déploiement et de la performance du portefeuille de programmes sur tous les campus.

Cette complexité est cependant largement tempérée par le caractère très structurant du modèle des académies récemment déployé. En juin 2017, Skema a en effet fait le choix de mettre en place trois académies (académie digitalisation, académie globalisation, académie innovation) en remplacement des cinq départements disciplinaires existant précédemment. Tous les enseignants permanents ou affiliés ont ensuite été rattachés (depuis janvier 2018) à l'une de ces trois académies, selon (notamment) leur aspiration personnelle et leur domaine d'expertise. Cette organisation fait directement écho aux trois thématiques sur lesquelles l'établissement assoit son développement et sa visibilité, et elle est en cela parfaitement cohérente avec les objectifs de positionnement revendiqués. Elle permet non seulement de dessiner une architecture claire de l'offre de formation, mais aussi de faciliter la mise en œuvre des différents programmes : les formations spécialisées (dans l'une des trois thématiques) sont ainsi rattachées à une académie donnée, ce qui leur offre la possibilité de bénéficier pleinement des ressources professorales existantes dans le domaine considéré. Les programmes généralistes sont pour leur part adossés aux trois académies, dans lesquelles ils peuvent puiser pour nourrir des équipes pédagogiques pluri-thématiques. Chaque académie est pilotée par un directeur d'académie et un directeur de programme, en lien avec la direction de la faculté et de la recherche et avec la direction des programmes.

Pour l'heure, après quelques mois de fonctionnement, les différents acteurs (directeur des études, directeurs d'académie, directeurs de programme, enseignants) soulignent la plus-value de cette organisation en matière d'animation de l'offre de formation et d'échanges trans-thématiques enrichissant les programmes. Reste néanmoins que, comme le reconnaît lui-même l'établissement⁹², il convient désormais de définir des règles précises de fonctionnement des académies. Compte tenu du caractère très récent de celles-ci et de leur importance du point de vue de la structuration des activités de formation, le comité recommande de réaliser, d'ici deux ans, une évaluation des résultats obtenus.

c/ Une politique de transformation pédagogique dynamique

La politique menée en matière d'innovation pédagogique est particulièrement active, adaptée aux contraintes qu'entraîne la pluralité spatiale de son offre de formation, et propice au développement d'une culture du numérique chez les étudiants. Le comité recommande de poursuivre dans cette voie qui constitue un facteur d'attractivité important.

Skema s'est attachée, ces dernières années, à développer une politique de transformation pédagogique très volontariste, dont les motivations sont en partie liées à la volonté de faire de l'innovation et de la digitalisation des ressorts principaux du développement de l'offre de formation. Cette politique couvre un large spectre d'actions qui va de la mise en place d'incitations à l'innovation pédagogique dans la charte des professeurs, à des investissements conséquents en matière d'équipement informatique et audio-visuel des campus, en passant par la mise à disposition d'outils collaboratifs permettant aux enseignants et aux étudiants d'interagir et de travailler à distance.

L'ensemble réunit toutes les conditions pour que toute la communauté de Skema soit sensibilisée à l'enjeu que constitue l'évolution des outils et des pratiques pédagogiques. La forte augmentation, déjà signalée, du nombre de projets d'innovation pédagogique depuis 2014 en atteste. Il s'agit, par exemple, du projet de préparation à l'internationalité (*Global knowledge economy talents* - G-KET), du développement de sites interactifs en ligne ou encore des dispositifs pédagogiques en ligne (de type Moodle). Dans ce domaine, le K-Center est un élément moteur important. Cette structure, ouverte sur le campus de Lille en 2013 et déployée depuis sur tous les campus, dispose d'une équipe de 12 personnes (documentalistes, ingénieurs pédagogiques et animateurs de communauté). Elle est non seulement une bibliothèque traditionnelle, mais aussi un centre d'innovation pédagogique offrant toute une gamme de services (management de communautés virtuelles, mise en place d'espaces de travail et d'apprentissages liés aux programmes de formation).

⁹² RAE, page 32.

d/ Un suivi attentif de l'activité de formation et de ses résultats

L'expérience acquise par l'établissement en matière de suivi des actions et des indicateurs stratégiques lui donne les moyens d'analyser avec précision les résultats de ses activités de formation, tant quantitativement que qualitativement. Skema a développé une culture interne de l'évaluation des formations par les étudiants qui, conjuguée aux avis recueillis auprès des partenaires socio-économiques, permet une adaptation souple et rapide du contenu des formations.

Grâce, principalement, aux actions pilotées par la direction des accréditations et de la qualité, Skema assure un suivi très attentif et formalisé des différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs lui permettant de mesurer les conséquences et résultats de l'exercice de ses missions. Les plans de charge d'enseignement des professeurs permanents et affiliés sont connus au niveau de granularité le plus fin⁹³, tout comme les taux d'encadrement des différents programmes⁹⁴ et le nombre d'heures de cours assurées dans chaque programme et sur chaque campus⁹⁵. L'ensemble de ces données donne à l'établissement les moyens de mesurer précisément les coûts afférents à la mise en œuvre de son offre de formation et, par conséquent, d'en évaluer le caractère soutenable au regard de ses ressources. Les indicateurs relatifs à l'origine académique et sociale des étudiants de l'établissement⁹⁶, ainsi qu'à leur devenir à l'issue du diplôme, sont également périodiquement collectés et Skema diffuse chaque année les résultats de ses enquêtes d'insertion professionnelle (employabilité, métiers, salaires, etc.).

Par ailleurs, des évaluations des formations par les étudiants sont effectuées de manière régulière (« à chaud », « à tiède » et « à froid »), au moyen d'un questionnaire très complet qui permet notamment de recueillir des appréciations qualitatives. Les entretiens réalisés par le comité durant la visite ont permis de constater que les résultats issus de ces évaluations sont attentivement analysés par les différentes directions en charge de la formation, et, en pratique, rapidement suivis d'effets. Skema entend du reste améliorer encore son dispositif d'évaluation digitale des formations en raccourcissant les délais de traitement et en trouvant des solutions pour augmenter le taux de réponse des étudiants⁹⁷.

Enfin, l'école s'assure également de l'adéquation entre les contenus des programmes et les besoins de formation exprimés par les acteurs du monde socio-économique, notamment au moyen de comités de perfectionnement des programmes qui réunissent chaque année des dirigeants d'entreprises et des anciens diplômés en fonction. Ce suivi est également effectué sur les campus situés à l'étranger, et Skema veille en parallèle à ce que les maquettes des cursus proposés sur ces campus restent conformes aux exigences de reconnaissance nationale quand la formation est diplômante.

e/ Une offre de formation continue à développer

Le comité recommande d'intensifier le développement de l'activité de formation continue (élargissement de la surface des partenaires potentiels, développement de formations en ligne, etc.). Cette activité reste en effet sous-dimensionnée au regard du potentiel de l'établissement et encore insuffisante pour contribuer significativement à la diversification des ressources de l'école.

Les programmes de formation continue sont de quatre ordres : les programmes courts (d'une durée d'une à cinq journées), les programmes intra-entreprises et sur mesure, les programmes certifiants (13 parcours de formation), les programmes diplômants (modalité formation continue des masters spécialisés et le Stem ou « Stratégie et management »). L'activité de formation continue est désormais placée sous la responsabilité du

⁹³ Annexe 13 du RAE, pages 22-26.

⁹⁴ Le corps professoral des permanents assure en 2017-2018 49 % des enseignements de gestion et management, soit 21 372 heures. Les interventions des enseignants vacataires représentent un volume de 20 754 heures. Considéré à l'échelle de chaque campus, le taux d'encadrement par les enseignants permanents varie de 38 % (campus de Belo Horizonte) à 54 % (campus de Suzhou). Le taux d'encadrement sur le campus de Lille correspond exactement à la moyenne de l'établissement (49 %). RAE, page 54.

⁹⁵ Skema propose ainsi au total, en 2017-2018, 53 015 heures d'enseignement, dont 43 844 dans le domaine de la gestion et du management. Pour des raisons historiques, près de 70 % de ces 43 844 heures sont assurées sur les campus de Lille et de Sophia Antipolis (respectivement 15 139 heures et 15 548 heures). RAE, page 55.

⁹⁶ « Skema effectifs et données sociales », page 2.

⁹⁷ « Projet de digitalisation des évaluations de cours par les étudiants », réunion d'étape du 11 avril 2018.

corporate office créé en 2016, en lien avec la direction des programmes pour ce qui est des programmes diplômants (E-MBA, Stem, *executive MS*). Le *corporate office* est l'interlocuteur auquel les entreprises ont vocation à s'adresser pour tout ce qui relève des demandes en formation continue. Trois *corporate business developers*, présents sur les trois sites français, ont ainsi pour rôle d'identifier avec les entreprises les besoins et de proposer une offre de formation adaptée.

La volonté affirmée dans ce domaine est de proposer aux entreprises des formations sur mesure dans le cadre d'accords de partenariats plus larges et ciblés, adaptés à des axes de développements spécifiques et thématiques qui correspondent aux points forts de l'école. Ainsi, deux groupes d'entreprises ont été définis : Portfolio 250 (grandes entreprises, globales, identifiées comme attractives et prioritaires selon 28 critères parmi lesquels le nombre d'étudiants recrutés) et Target 100 (filiales locales du portfolio 250) vers lesquels se dirigent les efforts de Skema visant à augmenter le volume de son activité de formation continue⁹⁸. Le développement de la formation continue sur les campus étrangers passe essentiellement par les directions françaises (lorsqu'il s'agit d'un groupe international), ou bien provient de relations consulaires locales. Pour deux de ces trois campus, des objectifs précis en matière de recettes issues de la formation sont définis⁹⁹.

Considérée dans son ensemble, l'activité de formation continue de Skema représente en 2018 un montant de recettes d'un peu plus de 11 M€, soit 14 % des recettes¹⁰⁰. Ce pourcentage est resté le même depuis 2014 et l'accroissement en valeur des recettes de formation continue est au final assez modeste¹⁰¹ au regard du potentiel qu'offrent les formations de l'école et de la qualité de l'environnement dont elles bénéficient. On peut penser ici aux nombreux outils numériques dont s'est dotée Skema pour associer enseignements présentiels et apprentissage en ligne, ou encore à l'efficacité dont elle sait faire preuve pour décliner sur les campus distants une offre à la fois globalement cohérente et localement contextualisée (trait distinctif susceptible de séduire tout particulièrement les firmes multinationales).

3/ Un lien entre recherche et formation à affirmer

a/ Un lien tangible entre formation et recherche qui reste parfois non perçu par les étudiants

Les programmes sont conçus de sorte à assurer une articulation entre formation et recherche, en particulier au moyen de l'irrigation des enseignements par les résultats issus de l'activité scientifique du corps professoral. Cet aspect n'est cependant pas bien perçu par les étudiants du PGE et le comité recommande donc de le rendre plus visible, en repensant la communication à ce sujet.

La politique de recrutement et d'incitation à l'activité scientifique décrite précédemment assure un bon équilibre entre activité de recherche et activité de formation, et permet, de ce fait, que la seconde se nourrisse de la première. Cela concerne en particulier les *masters of science* dans lesquels des cours de méthode de recherche sont offerts. Cela est aussi le cas au sein du PGE, où les étudiants sont sensibilisés à la recherche dès la troisième année et peuvent ensuite postuler en *masters of science* pour réaliser un mémoire de recherche¹⁰². Néanmoins, il apparaît au terme des entretiens réalisés par le comité que la perception par les étudiants du PGE de cette irrigation des programmes par la recherche reste faible, et que ceux-ci ne saisissent donc pas en quoi cela constitue une valeur ajoutée à leur formation.

⁹⁸ À titre d'illustration, l'établissement a mis en place des contrats de formation continue avec des groupes tels que Saint-Gobain, Auchan, Oracle ou encore le Crédit Agricole (RAE, page 33, et entretiens lors de la visite sur site).

⁹⁹ Les objectifs pour l'année 2019 sont ainsi de 700 k€ à Suzhou (pour 200k€ réalisés en 2018) et de 200 k€ à Raleigh. Ils ne sont pas connus pour ce qui est du campus brésilien (ce qui peut s'expliquer par le caractère encore récent de l'implantation).

¹⁰⁰ RAE, page 8.

¹⁰¹ +18 % depuis 2014, soit une augmentation de 1,7 M€.

¹⁰² Ces étudiants peuvent s'inscrire dans le *Master in research management and innovation*, co-créé par Skema et l'UCA (RAE, page 49).

b/ Une formation doctorale reposant sur de solides partenariats, mais dont la surface demeure modeste

Le comité insiste sur la nécessité de maintenir la qualité de l'encadrement des doctorants de Skema, tout en capitalisant sur le partenariat existant avec une école doctorale de l'UCA. Il invite également l'école à s'impliquer désormais davantage dans la mise en œuvre et le développement de la formation doctorale.

Les deux programmes de type « PhD » proposés par Skema sont désormais ancrés au sein de l'UCA, suite à la restructuration des centres de recherche déjà décrite. Cette restructuration a eu pour conséquence que l'école n'offre plus de programme doctoral en lien avec l'université de Lille II, et le comité ignore dans quelle mesure cela prive ou non les enseignants-chercheurs en marketing de Skema (rattachés à Mercur) de la possibilité de proposer un accompagnement doctoral sur le site de Lille. Outre ces deux programmes de type « PhD », Skema propose également un *doctorate in business administration* (DBA) destiné à des cadres souhaitant développer leurs connaissances en management avancé des projets et s'orienter vers la recherche.

Le PhD en finance, rattaché à FAIRR, et le PhD en management, rattaché à KTO, bénéficient désormais d'un partenariat avec l'école doctorale Droit, économie, sciences politiques et de gestion (Despeg) de l'UCA. Un partenariat est par ailleurs en cours de négociation avec les écoles doctorales de la Comue parisienne Hésam. Le nombre de doctorants inscrits dans les deux programmes de type PhD est en augmentation régulière depuis 2014, mais reste réduit (16 inscriptions au 15 octobre 2018¹⁰³, dont 14 en économie-gestion¹⁰⁴) en particulier au regard du potentiel d'encadrement (25 enseignants-chercheurs permanents sont titulaires d'une habilitation à diriger des recherches¹⁰⁵). Les doctorants, qui doivent s'inscrire également à l'UCA et satisfaire les critères d'admission établis par l'école doctorale Despeg, proviennent, pour ce qui est du PhD en management, essentiellement de l'extérieur et d'horizons très divers¹⁰⁶. La provenance des étudiants du programme de PhD en finance reste en revanche inconnue.

La qualité de l'accompagnement dans le cadre du travail de thèse est unanimement reconnue par les doctorants. Ils bénéficient de financements (contrats doctoraux d'établissement universitaire ou postes d'assistants de recherche à Skema) ainsi que de moyens matériels (bureaux, ordinateurs, logiciels, bases de données). Des séminaires sont organisés de manière hebdomadaire et leurs déplacements en conférence sont financièrement pris en charge. Dans l'ensemble, toutefois, au regard des efforts réalisés ces dernières années par Skema pour augmenter le niveau et la surface de l'activité de recherche, la formation doctorale mériterait d'être à présent davantage développée, dans le prolongement de la récente restructuration des centres de recherche. Cela pourrait notamment passer par un recrutement de doctorants dans les deux centres de recherche (ShaRP et *Strategy RC*) qui ne comptaient en 2017-2018 aucun doctorant¹⁰⁷.

4/ Une documentation privilégiant les ressources numériques

La politique actuelle de documentation de l'établissement répond aux besoins des étudiants et des personnels en matière de documentation et de ressources numériques.

Le K-Center, dont il a déjà été question à propos de la politique d'innovation pédagogique, est le centre de ressources documentaires de l'établissement. Le fonds regroupe 12 000 ouvrages, ainsi que quelques magazines papier sur les deux campus historiques de Lille et de Sophia Antipolis. Les ressources numériques font l'objet d'une attention croissante de la part de l'établissement, qui entend monter en puissance dans ce domaine. Elles regroupent notamment des bases de données en ligne qui entrent parfaitement en résonance avec les disciplines et pratiques professionnelles enseignées aux étudiants, ainsi qu'avec les champs de

¹⁰³ Document « Skema effectifs et données sociales », page 1. Le nombre d'inscrits en 2014 était de 7 doctorants. On note qu'à l'inverse, les effectifs du DBA diminuent fortement en tendance, et sont passés de 97 inscrits en 2014-2015 à 48 inscrits au 15 octobre 2018.

¹⁰⁴ RAE, page 53.

¹⁰⁵ RAE, page 53.

¹⁰⁶ Sont cités (RAE, page 50) les pays suivants : Arménie, Chine, France, Inde, Iran, Mexique, Norvège, Pakistan, Russie, Turquie, Etats-Unis.

¹⁰⁷ Document « Skema effectifs et données sociales », page 4.

recherche du corps professoral¹⁰⁸. L'ensemble des besoins dans ces différents domaines semble donc bien couvert. Le centre assure par ailleurs la formation de sensibilisation aux problématiques de plagiat dès la 1^{ère} année du PGE, et offre aux équipes enseignantes l'accès à l'outil de détection du plagiat Urkund. Le K-Center met également en œuvre des évaluations en ligne sécurisées.

¹⁰⁸ Bsc, Dalloz, Ebsco, Emerald, Eslevier, Factiva, Istor, Navisfiscal, Scopus, Xerfi.

La réussite des étudiants

1/ Un accompagnement vers l'insertion professionnelle d'excellente qualité

L'établissement offre aux étudiants un accompagnement vers l'insertion professionnelle de grande qualité. Le comité recommande que soit apportée une vigilance particulière à l'aide dont les étudiants ont besoin pour parvenir à identifier du mieux possible les compétences qu'ils ont acquises et qu'ils devront valoriser dans le cadre de leurs démarches d'insertion. Enfin, il est suggéré à l'établissement d'intensifier les efforts en matière de diversité de la population étudiante et d'accueil d'étudiants boursiers.

La complémentarité des différents diplômes proposés par Skema¹⁰⁹ garantit un affichage clair auprès des futurs étudiants, qui permet à ces derniers d'identifier facilement le parcours susceptible de correspondre à leur projet. Elle donne également à la direction développement et admissions les moyens d'adapter sa communication en fonction du public visé, que ce soit par le biais de présentiels (forums lycées, journée portes ouvertes) ou d'une communication digitale spécifique (site web, messages de suivi automatisés). Le suivi des candidats est assuré par un logiciel *Customer relation management* (CRM) et par des équipes dédiées. La large gamme de programmes et le fait que ces derniers puissent faire l'objet d'une modularité permet à l'école de proposer un parcours de formation au plus près du souhait des candidats et d'éventuelles réorientations internes en cours de parcours. L'établissement accorde une importance particulière aux relations presse, en particulier à la presse spécialisée. La direction des relations presse est très attentive aux classements et travaille de concert avec la direction qualité et accréditations pour répondre à plus de 50 enquêtes par an de la part de 10 à 12 journaux, afin d'améliorer l'information diffusée et l'efficacité du recrutement.

Dans le cadre de son engagement en matière de responsabilité sociale, l'établissement indique par ailleurs mener des actions en faveur de la diversité à destination des étudiants¹¹⁰. Cela se traduit essentiellement par la mise en place de bourses sur critères sociaux financées par les fonds propres de Skema. Des étudiants bénéficient par ailleurs de bourses Crous. En 2017-2018, l'établissement compte ainsi, s'agissant du PGE, 22 % de boursiers d'Etat et 6 % de boursiers sur fonds propres, soit 1 031 étudiants. L'effort est substantiel, puisque ce sont finalement 20 % de boursiers inscrits dans le PGE qui bénéficient d'une bourse Skema. On ignore cependant quelle est la part des boursiers dans les autres programmes. Par ailleurs, les données sur l'origine sociale des inscrits de l'établissement révèlent une forte proportion d'étudiants dont l'un des deux parents relève de la catégorie « cadres et professions intellectuelles »¹¹¹. La direction de l'établissement ayant clairement exprimé, lors de la visite du comité, son attachement à la politique d'ouverture sociale fondée sur l'octroi de bourses sur fonds propres, on ne peut ici que recommander d'intensifier les efforts en ce sens. Cela semble d'autant plus nécessaire que, lors de l'évaluation Aeres réalisée en 2014, il avait déjà été mentionné, parmi les points faibles, le fait que cette politique d'ouverture, bien qu'affichée, renfermait encore « une forte marge de progression »¹¹².

La politique d'accueil des étudiants en situation de handicap ne peut, quant à elle, être appréciée ici, le comité ne disposant d'aucun élément d'information dans ce domaine.

Tout au long de leur parcours, les étudiants bénéficient de l'accompagnement du *student office* qui les assiste pour toute question relative à la scolarité et à la mobilité internationale. Le *student office*, composé de 20 personnes¹¹³, intègre par ailleurs un *Career center* dont les missions consistent à accompagner les étudiants en vue de leur future insertion professionnelle (élaboration de CV, construction du projet professionnel,

¹⁰⁹ Les deux programmes post-bac (BBA et Esdhem) se distinguent ainsi clairement tant par la langue d'enseignement que par les débouchés envisagés (insertion à bac+4 pour le BBA, obtention d'une licence universitaire et préparation intensive aux concours d'entrée aux grandes écoles pour l'Esdhem). Le PGE (qui recrute principalement des étudiants de CPGE) et les programmes de *master of science* (entièrement en anglais et largement ouverts aux étudiants étrangers) ont également un positionnement bien différencié. Annexe 4 du RAE, pages 10-11.

¹¹⁰ RAE, page 15.

¹¹¹ Document « Skema effectifs et données sociales », pages 2 et 3.

¹¹² « Aeres, Rapport d'évaluation de Skema *Business School*, juillet 2014 », page 28.

¹¹³ Dont trois présentes sur le campus de Suzhou, deux sur le campus de Raleigh et un sur le campus de Belo Horizonte.

rencontres entreprises, offres de stage, etc.). Environ 150 événements sont organisés par an, qui permettent de découvrir des métiers présentés par des professionnels, lors de forums thématiques (par exemples sur le thème de la finance) sur le campus tout au long de l'année, mais aussi sur les sites des entreprises partenaires. Ces événements sont également accessibles aux campus étrangers grâce aux outils technologiques dont dispose l'école. Les anciens diplômés, fortement présents dans la vie de l'école (en tant que membres des instances de gouvernance, des comités de perfectionnement ou du fait de leur implication dans divers événements) ainsi que les nombreux vacataires professionnels issus du monde de l'entreprise contribuent également à nourrir les éléments que Skema offre à ses étudiants en matière de préparation à l'insertion. En définitive, cette préparation est indéniablement de très bonne qualité. Il semble toutefois qu'il subsiste des marges de progression s'agissant de l'adéquation entre les candidatures reçues aux offres de stage et d'emploi et les compétences nécessaires, par exemple pour le métier d'analyste/trader¹¹⁴. L'école a pris la mesure de l'enjeu et s'attache à compléter la formation par des actions permettant aux étudiants de mieux prendre conscience des compétences acquises¹¹⁵. Il est par ailleurs prévu d'acquérir des applications spécifiques permettant aux étudiants de constituer un portefeuille de compétences intégrant savoir-faire, compétences et qualités intrinsèques (*soft skills*).

Enfin, il faut évoquer ici l'existence d'un dispositif d'incitation à l'entrepreneuriat, appelé Skema Ventures, qui a vocation à accompagner les étudiants (mais aussi les diplômés) souhaitant créer une entreprise. Déployé sur tous les campus en relation avec les acteurs locaux (incubateurs, diplômés exerçant dans la région, investisseurs), et animé par une équipe dédiée, ce dispositif offre des événements d'information et de sensibilisation ainsi qu'une plateforme de connaissances et d'accompagnement regroupant des *massive open online course* (MOOCs) et des outils facilitant la construction des projets et la mobilisation du réseau de mentors et d'investisseurs. Skema ventures a ainsi accompagné 249 startups depuis 2011 pour 1 740 créations d'emploi, avec un taux de survie à cinq ans supérieur à 91 %¹¹⁶. Skema Ventures constitue le principal moteur d'intervention de Skema sur toutes les étapes de l'entrepreneuriat : idéation/exploration, proposition de valeur, *business plan*, création, financement, entrée sur le marché, croissance, levée de fonds.

Skema Ventures n'apporte pas directement de financement propre à ce stade, et malgré les succès enregistrés, n'a pas mis en place de modèle économique permettant que l'accompagnement offert engendre des ressources pour l'établissement. Ce choix de la gratuité de service est à la fois un avantage car il donne confiance aux porteurs de projets sans diluer leur propriété, et un facteur limitant car il ne permet pas d'effet de levier rapide sur les fonds propres des startups créées¹¹⁷.

2/ Une vie étudiante qui bénéficie d'une activité associative dynamique et riche

La qualité de vie étudiante se nourrit d'une activité associative dynamique et riche, dont l'accompagnement par l'établissement a sensiblement progressé durant la période de référence. Cette activité associative demeure cependant embryonnaire, voire absente, sur les trois sites localisés à l'étranger et le comité recommande à l'établissement d'y soutenir activement son développement.

La vie étudiante de Skema bénéficie de l'animation offerte par une cinquantaine d'associations étudiantes, localisées en majorité sur les campus de Lille et de Sophia Antipolis. Ces associations sont bien impliquées dans la vie de l'école et couvrent un large spectre de domaines d'activités (art et culture, monde des affaires, communication, humanitaire, environnement, international, haute technologie, sport, etc.) qui font bien souvent écho aux valeurs et thématiques auxquelles l'établissement est attaché. Elles participent à l'évidence à faire émerger chez les étudiants un esprit de promotion qui fait désormais partie de l'image de Skema.

Le pilotage de cette vie étudiante s'est incontestablement amélioré ces dernières années. Une structure fédérale des associations étudiantes a ainsi été créée en 2015 sur les sites de Lille et de Sophia Antipolis (la

¹¹⁴ Exemple donné en entretien lors de la visite sur site.

¹¹⁵ RAE, page 57.

¹¹⁶ RAE page 62. Chaque dispositif d'accompagnement dispose d'indicateurs de suivi : nombre de projets, taux de sélection, financement obtenus, nombre d'emplois, taux de survie (annexe 18, pages 33-35).

¹¹⁷ Pour pallier cette difficulté, l'établissement envisage de poursuivre sa politique de soutien en créant un dispositif de prêt d'honneur visant à accélérer le financement des projets.

Fédération des associations de Skema - Fask - à Lille, et le Conseil des anciens responsables associatifs - Cara - à Sophia Antipolis). A Lille, cette structure fédérale a notamment pour mission d'accompagner les associations dans leurs projets, de former leurs membres et de faciliter le dialogue avec la direction de l'école. Elle gère aussi les ressources constituées des cotisations apportées par les étudiants ainsi que le portefeuille de subventions accordées par l'établissement pour le développement des projets des associations. De son côté, Skema, tout en laissant une large marge d'autonomie aux associations dans le choix de leurs actions à destination des étudiants (ainsi qu'à la Fask dans l'affectation des ressources aux projets), s'est récemment efforcée de proposer un accompagnement plus prononcé (par l'intermédiaire du *student office*), et les entretiens ont permis de constater que les étudiants ont le sentiment de bénéficier d'un réel soutien, tant pour des questions d'ordre logistique que d'un point de vue financier. Skema a également mis en place tout un ensemble de mesures visant à inciter à l'engagement dans la vie étudiante de l'établissement (engagement dans des actions humanitaires, de type responsabilité sociétale des entreprises - RSE - ou liées au sport, valorisé sous forme de crédits ECTS ; aménagement d'emplois du temps ; valorisation des projets dans les *newsletters* de l'établissement). L'école veille enfin à ce que les événements organisés par les associations remplissent toutes les conditions de sécurité et ne portent pas des valeurs contraires à celles de l'école (les événements organisés dans l'enceinte de l'établissement font systématiquement l'objet d'une demande d'autorisation).

Il résulte de l'ensemble une vie étudiante dynamique, dont la visibilité dépasse parfois les murs de l'école, comme en témoigne le succès rencontré à l'échelle nationale par des associations telles que Skema Conseil (qui fait partie de la liste des 30 meilleures *junior entreprises* de France) ou bien *Humanitarian Organisation Promoting Equity* (Hope), dont les actions bénéficient d'une forte notoriété dans le domaine de l'action humanitaire et sociale.

On observe toutefois que le modèle de mobilités internationales¹¹⁸ (qui peut conduire, pour un étudiant, à effectuer plusieurs semestres sur plusieurs campus de Skema) est un facteur de fragilité en matière de vie étudiante, car il réduit les possibilités d'une implication durable dans une activité associative. Par ailleurs, il subsiste un déséquilibre assez net entre les campus : la vie associative est en effet encore balbutiante sur le campus de Raleigh et absente sur le campus de Belo Horizonte. Il apparaît désormais nécessaire que l'établissement engage des actions permettant de remédier à ce déséquilibre (par exemple, en aidant certaines associations présentes sur les campus français à se déployer sur les campus situés à l'étranger).

Au-delà de ce qui a trait à la vie associative, la vie étudiante bénéficie d'aides apportées par l'école dans certaines démarches, comme l'obtention de visas pour les mobilités à l'étranger ou encore l'obtention d'un logement grâce à des accords ou partenariats obtenus localement (Sophia Antipolis, Belo Horizonte et Suzhou sont concernés). Ces facilités en matière de logement sont plus réduites sur le campus de Lille, faute en partie d'un partenariat formel avec le Crous du site.

3/ Des étudiants associés au déploiement de la politique de formation

Bien qu'absents des instances officielles de décisions qui structurent la gouvernance de l'établissement, les étudiants bénéficient, par l'intermédiaire de leurs délégués, d'espaces de dialogue qui les associent au déploiement de la politique de formation. Afin que soit pérennisé ce qui relève pour l'heure de l'usage et d'une culture de l'attention accordée aux étudiants, le comité recommande à l'école d'instituer des règles explicites concernant le statut et le rôle des délégués étudiants.

La gouvernance de l'établissement est organisée de telle sorte que la composition de ses principales instances décisionnelles et délibératives (CA, Comex, Codir) ne prévoit pas la présence de représentants des étudiants. Cette particularité avait du reste été déjà mentionnée dans le précédent rapport de l'Aeres, et répertoriée comme un point faible (le rapport invitant Skema à considérer la possibilité d'une participation effective des étudiants aux plus hauts niveaux décisionnels). La redéfinition du périmètre du CA et la modification des statuts de l'association, opérées toutes deux en 2016, n'ont cependant pas modifié la situation constatée il y a cinq ans.

Pour autant, les entretiens réalisés par le comité auprès des étudiants ont permis de noter que ceux-ci avaient le sentiment, non seulement de bénéficier d'une écoute attentive de la part de la direction de Skema, mais

¹¹⁸ Voir *infra*, « les relations européennes et internationales ».

aussi de pouvoir prendre part aux processus de prise de décisions (au-delà de celles qui suivent l'évaluation des enseignements). Des délégués étudiants sont ainsi élus dans chaque programme et participent à plusieurs reprises au cours de l'année à des réunions avec les directeurs de programmes. Ce dispositif semble pleinement satisfaire les étudiants. Toutefois, il apparaît que les comités de perfectionnement des programmes ne prévoient pas, dans leur composition actuelle, la présence des étudiants. Il conviendrait de les y inclure.

Par ailleurs, si le modèle mis en place pour associer des étudiants à la gouvernance satisfait les différents acteurs concernés, il reste cependant informel. Il est, en ce sens, largement dépendant de l'impulsion que souhaite donner la direction générale de l'école et de l'état d'esprit que celle-ci incarne. L'inscription formelle du rôle et de la place des délégués étudiants dans les textes qui régissent le fonctionnement de l'école pourrait permettre de pérenniser les dispositifs existants et le comité suggère en conséquence d'aller dans ce sens.

La valorisation et la culture scientifique

1/ Une valorisation de la recherche à développer¹¹⁹

La politique de valorisation n'intègre pas encore l'ensemble des dimensions que cette activité peut recouvrir. Le comité recommande que l'établissement réalise un inventaire de ses savoir-faire et de ses résultats de recherche transférables, construise un programme de sensibilisation interne à la valorisation sous toutes ses formes, et incite ses équipes à s'en saisir.

La valorisation dépend du *corporate office*, créé en 2016, qui regroupe les précédentes directions des relations entreprises et Skema *Executive*. Comme cela a été déjà mentionné¹²⁰, ce service a notamment pour objectif d'augmenter fortement les revenus de l'*executive education*, tout en créant de nouvelles prestations de services réalisables par le personnel, comme le conseil en recrutement pour les entreprises (profilage de candidats), le conseil en management (accompagnement à la transformation des entreprises) ou encore le *e-learning*.

La stratégie de commercialisation est claire et des priorités vers des cibles précises sont définies¹²¹. Toutefois, en dehors des quelques contrats de recherche partenariale et de chaires qui représentent un volume de financement de 400 k€ par an¹²², la valorisation des résultats de recherche, des connaissances et des savoir-faire produits par Skema est à ce jour essentiellement fondée sur les activités de publication dans les revues scientifiques. L'objectif est de renforcer la visibilité et l'attractivité de l'établissement, et de favoriser l'attractivité de formations et de séminaires auprès des entreprises cibles.

Les spécificités disciplinaires de l'établissement font que ses résultats de recherche et les connaissances développées sont plutôt valorisables en propriété littéraire et artistique (droits d'auteur) qu'en propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles)¹²³. L'activité de valorisation s'appuie donc principalement sur la capacité d'expertise du corps professoral de Skema. Toutefois, ni les entretiens réalisés par le comité ni le RAE de l'établissement ne permettent d'identifier l'existence d'un inventaire clair du portefeuille d'actifs immatériels exploitables et de revenus liés à ces compétences (ouvrages, logiciels, méthodologie, formation de formateurs, etc.).

Le potentiel de valorisation que pourrait représenter l'activité d'incubation et de création d'entreprises (*licensing*, prise de participation) n'est pas non plus exploité. Cela tient non seulement à ce que les résultats de la recherche ne sont pas véritablement diffusés auprès des porteurs potentiels de projets (étudiants et *alumni*), mais aussi au fait que Skema Ventures n'a pas été initialement constitué dans cette optique. Toutefois, et afin d'amorcer une valorisation externe des résultats de recherche, Skema a initié en 2017 un partenariat avec la Société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Sud-Est, qui vise à mettre en relation des chercheurs et des étudiants entrepreneurs, gestionnaires et *business developers*. Dans ce cadre, l'établissement entend, non seulement inciter ses étudiants à travailler sur des projets apportés par la Satt Sud-Est, mais aussi favoriser la constitution d'équipes mixtes scientifique-entrepreneur pouvant donner naissance à de futures start-ups.

2/ Une diffusion de la culture scientifique et technique encore embryonnaire

Malgré les intentions volontaristes de l'établissement en la matière, l'activité de vulgarisation des travaux de la recherche reste pour l'heure insuffisamment efficace pour permettre qu'une partie des personnels, les étudiants et les partenaires parviennent à identifier clairement les résultats des actions qui s'inscrivent dans les

¹¹⁹ Dans le contexte d'une école de management, la valorisation de la recherche est principalement non technologique. Nous entendons donc ici celle-ci au sens valorisation des connaissances.

¹²⁰ Voir *supra*, section à propos de la politique de formation continue.

¹²¹ Voir *supra*, section à propos de la politique de formation continue.

¹²² RAE, page 61.

¹²³ RAE, page 63.

axes thématiques majeurs de l'établissement (économie de la connaissance et intelligence artificielle en particulier). Le comité recommande donc que soient intensifiés les efforts dans ce domaine, en rendant plus facilement accessible et appropriable l'information à propos des activités scientifiques de l'établissement.

La vulgarisation au sein de l'établissement des travaux de recherche est pour l'essentiel réalisée au travers des enseignements délivrés. Certes, des *newsletters* internes (à destination des étudiants et des personnels) incluent régulièrement une présentation des publications de recherche. Celles-ci se limitent cependant à communiquer une liste des articles scientifiques produits et il incombe donc aux étudiants et personnels d'aller rechercher par eux-mêmes l'information. S'agissant des étudiants, les entretiens qui ont eu lieu lors de la visite du comité ont révélé que ces derniers n'avaient qu'une connaissance très partielle des priorités stratégiques de Skema en matière de recherche. Une difficulté de nature assez similaire semble émerger chez les personnels de l'établissement : 45 % d'entre eux se disent mal informés sur l'avancement des projets et actions engagés dans le cadre du plan stratégique 2015-2020¹²⁴ (dans lequel prennent place les activités scientifiques).

Skema organise des cycles de conférences « Innovation et connaissance » qui sont des événements mensuels destinées aux cadres d'entreprises et collectivités autour de l'économie de la connaissance¹²⁵. Ce type d'activité contribue, de fait, à la diffusion de la culture scientifique et de l'image de l'établissement auprès de partenaires potentiels ou existants. Reste que, pour l'heure, cela ne semble pas se traduire, de la part des partenaires socio-économiques rencontrés lors des entretiens, par une identification claire des axes de production intellectuelle de Skema.

L'interculturalité est une composante majeure de l'établissement qui, on l'a déjà souligné, projette une image d'établissement global avec un ancrage dans des territoires très divers. Cet ancrage permet non seulement aux enseignants de chacune des implantations de l'école (fussent-elles nationales ou à l'étranger) d'intégrer une part de contextualisation des concepts enseignés en adaptant ceux-ci aux environnements socio-culturels locaux, mais constitue aussi un véritable levier pour que Skema contribue, principalement à travers ses activités de formation, à la promotion de la culture scientifique française¹²⁶ (de nombreux étudiants étrangers étant au contact d'un corps professoral pour partie français). La forte mixité des promotions est également un élément allant dans ce sens.

¹²⁴ SKEM' & YOU, rapport d'étude de juillet 2017, page 2.

¹²⁵ RAE, page 63.

¹²⁶ Voir *infra*, « les relations européennes et internationales ».

Les relations européennes et internationales

1/ Une politique d'internationalisation originale qui contribue à l'attractivité de l'établissement

L'établissement met en œuvre une politique d'internationalisation atypique et une stratégie consistant à décliner de manière contextualisée, sur chacun des trois sites implantés à l'étranger, les éléments de programmes de formation qui sont au cœur de son projet pédagogique. Il en résulte un modèle original, attractif et constitutif de l'identité de Skema.

Le fait que Skema ait choisi de décrire sa politique d'internationalisation dès les premières pages du RAE consacrées à l'exposé de sa stratégie d'établissement témoigne du caractère central qui est accordé à tout ce qui relève des affaires internationales. Le déploiement de l'établissement à l'international et les actions associées sont en effet une composante centrale de l'identité de l'établissement¹²⁷. La revendication forte et assumée est de faire de cette politique d'internationalisation un trait distinctif et atypique de l'école, tout particulièrement *via* ses trois implantations à l'étranger (Brésil, Etats-Unis, Chine). Cette stratégie d'enracinement de l'établissement sur des sites à l'étranger se traduit en pratique par le fait de proposer une offre de formation globale, relevant d'une démarche dite de « glocalisation »¹²⁸ : celle-ci s'entend au sens où les contenus des programmes sont, dans leurs fondamentaux, identiques d'un site à l'autre, mais déclinés et adaptés aux contextes économiques et culturels locaux. La politique internationale de l'établissement est en conséquence principalement appuyée sur ses implantations propres, lesquelles sont fortement adossées à des partenaires académiques locaux (université de Caroline du Nord à Raleigh, fondation Dom Cabral à Belo Horizonte et pôle technologique et scientifique de Suzhou). Cette spécificité de l'établissement est incontestablement un facteur d'attractivité auprès des futurs étudiants.

Cet ensemble est complété par un portefeuille important d'accords internationaux de coopération plus traditionnels venant étoffer l'offre de mobilité. Ce portefeuille renferme 123 accords de partenariat dans 41 pays, dont 29 concernent un double diplôme. 70 % des établissements partenaires sont accrédités par l'*European foundation for management development programme accreditation system* (EPAS), l'AMBA, l'AACSB, l'EQUIS et 30 % d'entre eux sont sous contrat Erasmus¹²⁹. Le portefeuille est régulièrement révisé afin, non seulement de s'assurer du maintien de la qualité académique des partenaires (garantie par les accréditations internationales des établissements partenaires étrangers), mais aussi d'être en mesure d'offrir un choix de mobilités géographiques qui réponde à la demande des étudiants. L'objectif affiché est d'augmenter la part des partenaires internationaux accrédités pour tendre vers 100 %, cet élément contribuant lui-même à préserver la pérennité des accréditations dont bénéficie Skema. Augmenter la part que constituent ces accords de mobilité dans l'offre internationale de l'établissement n'est cependant pas prioritaire : développer les mobilités internationales étudiantes entre les différents campus de Skema est en effet l'objectif privilégié dans les orientations stratégiques de l'établissement. Il en résulte donc une politique internationale préférentiellement orientée vers les implantations à l'étranger de l'école.

2/ Un pilotage de l'international qui décline de manière efficace le concept de « glocalisation »

Le modèle d'implantations à l'étranger de l'établissement est piloté de manière efficace, dans le cadre d'une organisation matricielle clairement définie et dont les résultats sont suivis. Cette organisation, si elle garantit la pleine implication de tous les acteurs concernés par la politique d'internationalisation, a néanmoins pour conséquence de solliciter fortement certains d'entre eux, et le comité attire la vigilance de l'établissement sur le supplément de charge d'activité qu'entraînera l'ouverture de nouvelles implantations à l'étranger.

¹²⁷ La globalisation fait ainsi partie de son « ADN » (RAE, page 4).

¹²⁸ RAE, page 28.

¹²⁹ Annexe 4 du RAE, page 7.

Au sein de la gouvernance de Skema, l'*International Advisory Board* (IAB) joue un rôle essentiel dans l'aide à la prise de décisions en matière de relations internationales. Ce conseil, dont le directeur est membre du CA et en contact régulier avec la direction générale de l'école, est composé majoritairement de doyens ou d'anciens doyens (*deans*) d'établissements étrangers d'enseignement supérieur en sciences de gestion. Il garantit la qualité des partenaires, grâce à sa connaissance des zones géographiques concernées et contribue à limiter les risques potentiels liés à l'internationalisation des activités de l'établissement. Les choix des partenaires académiques ainsi que des zones d'implantation sont soumis à son avis¹³⁰. Les perspectives en matière de revenus liés à la formation des cadres locaux constituent un critère d'implantation examiné par l'IAB et le CA de Skema.

Les sites sont dirigés par des agents administratifs de Skema pour l'implantation à l'université de Caroline du Nord à Raleigh ainsi que l'implantation de Suzhou. Le site brésilien est quant à lui dirigé par une enseignante chercheuse. L'organisation matricielle de la gouvernance contribue par ailleurs à une implication forte de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement dans la mise en œuvre des formations internationalisées¹³¹. A titre d'illustration, l'organisation de certains enseignements en multiplex sur plusieurs sites requiert de solliciter non seulement les services pilotant les systèmes d'information et de communication de l'école, mais aussi les directeurs de famille de programmes ou de programmes, les directions de sites, les enseignants locaux, les directions académiques, les académies et, dans une moindre mesure, les ressources humaines et les services financiers. L'ensemble de la chaîne est suivi attentivement dans les processus de contrôle qualité de l'établissement¹³².

La gestion croisée des mobilités étudiantes est quant à elle d'une complexité croissante (du fait du développement des activités internationales de Skema) et met le *student office* et les directions de programmes à forte contribution. Les procédures apparaissent cependant bien coordonnées, chaque acteur ayant un rôle bien défini¹³³. Il est cependant prévisible que l'installation de nouvelles implantations (telles que celle prévue en Afrique du Sud) augmente encore la charge des services concernés et doit attirer la vigilance de l'établissement.

3/ Une offre de mobilités internationales parvenue à maturité

Le modèle de déploiement de l'établissement à l'international, conjugué à l'implantation multi-sites sur le territoire français, permet de proposer tant aux étudiants français qu'aux étudiants étrangers, une offre de mobilités internationales très riche et des parcours à la fois individualisés et homogènes dans leurs fondamentaux. Cette offre de mobilités internationales est indéniablement en cohérence avec l'objectif de Skema consistant à former des diplômés capables d'évoluer dans un monde professionnel globalisé.

Skema offre aux étudiants une mobilité géographique semestrielle tout en garantissant, comme cela vient d'être évoqué, que les contenus des programmes sont, en matière de connaissances et de compétences fondamentales, identiques d'un parcours (géographique) à l'autre. Il en résulte une multitude de parcours à la carte sur l'ensemble des implantations de l'établissement (selon la succession des mobilités géographiques choisies par les étudiants) qui semblent préserver dans tous les cas, le cœur du projet pédagogique proposé aux étudiants de Skema.

En pratique, les implantations étrangères recrutent à l'entrée des *masters of science* (et à terme de *bachelor* à Belo Horizonte) et envoient par la suite en mobilité inter-implantations. Un étudiant recruté au Brésil pourra ainsi démarrer son cursus à Belo-Horizonte, le poursuivre en France puis aux États-Unis et effectuer son dernier semestre en Chine. S'agissant des campus français, la première année du PGE s'effectue sur place ; les étudiants entament leurs mobilités multi-sites en deuxième année et la poursuivent en troisième année¹³⁴. En

¹³⁰ Skema est actuellement à un stade assez avancé d'un projet d'implantation en Afrique du Sud en lien avec l'université de Stellenbosch.

¹³¹ En dehors des enseignements en multiplex, la majeure partie des cours est assurée par une équipe enseignante recrutée localement (RAE, page 56), ce qui a notamment pour avantage de favoriser la contextualisation locale des notions et pratiques abordées dans les programmes.

¹³² Annexe 8 du RAE, page 17, où l'on dénombre 15 processus clés mobilisant huit services supports autour de l'internationalisation multi-sites.

¹³³ Le diagramme présentant la gouvernance d'un programme de master of Science en marketing déployé sur les campus de Raleigh et Belo Horizonte en apporte l'illustration (RAE, page 31).

¹³⁴ Annexe 7 du RAE, page 15.

moyenne et par cursus, les mobilités se font sur trois campus. La variété des combinaisons proposées fait cependant qu'il est difficile de dresser des statistiques sur les dynamiques de mobilité au-delà des « instantanés » de volume d'étudiants présents au semestre campus par campus (tels que celui établi par l'établissement pour l'année 2017-2018¹³⁵). Enfin, cette organisation est facilitée par une politique de l'enseignement des langues qui donne aux étudiants, dans la grande majorité des cas, la possibilité de préparer leur mobilité en suivant des cours de la langue correspondant à leur future affectation¹³⁶.

Ce modèle de mobilités, qui semble avoir aujourd'hui atteint une pleine maturité, a pour vertu, non seulement d'être pleinement cohérent avec les missions fondatrices des statuts de Skema¹³⁷, mais aussi de contribuer à la promotion et la diffusion des savoirs véhiculés par l'enseignement français en gestion et management. La volonté de Skema de développer la surface de ses activités sur son implantation parisienne s'inscrit du reste en partie dans cette seconde perspective, cette localisation étant propice à susciter un intérêt plus marqué de la part des étudiants étrangers, notamment ceux issus d'Amérique du Nord.

Enfin, des mobilités enseignantes inter-campus existent, mais elles contribuent peu à la mise en œuvre des enseignements (une faible proportion des enseignements en présentiel dans les sites étrangers est assurée par des enseignants en mobilité géographique). Elles sont plutôt mises à profit pour initier des relations de collaboration scientifique qui, comme cela a été déjà mentionné¹³⁸, sont à la fois embryonnaires et d'un degré de maturité inégal. Il reste à l'évidence des marges de progression importantes pour que ces implantations soient considérées comme des sources de partenariats scientifiques à part entière (et non plus seulement comme des terrains d'études pour les équipes ancrées en France). La cohérence du modèle multi-sites de l'établissement et l'efficacité de sa mise en œuvre permettent en effet aujourd'hui d'envisager d'instaurer, entre les différents sites, des véritables synergies en matière de recherche et le comité ne peut qu'inciter l'établissement à aller en ce sens.

¹³⁵ RAE, page 29.

¹³⁶ Il reste cependant des configurations de mobilité qui ne sont pas couvertes par ce principe (on note par exemple l'absence d'enseignement de portugais sur le site de Suzhou).

¹³⁷ L'article 2 de ces statuts, intitulé « Objet – But et moyens d'action », affirme ainsi que Skema a notamment pour objet de former des étudiants et des professionnels afin qu'ils deviennent capables d'évoluer « sur tous les territoires dans un contexte multiculturel et d'économie globalisée » (page 2).

¹³⁸ Voir section 3, partie 1, intertitre d.

Conclusion

Skema, depuis sa création, a pour ambition de devenir une « école globale », bénéficiant d'une forte notoriété internationale en formation et en recherche, et capable de répondre tant aux attentes des étudiants qu'aux besoins des entreprises de ses territoires d'implantation. Dans le cadre de son plan stratégique 2015-2020, l'école a su, avec une indéniable efficacité, développer ses activités pour œuvrer en ce sens. Son attractivité auprès des étudiants a ainsi augmenté, tout comme le niveau de sa production scientifique. Parallèlement, Skema a agrandi la surface de son activité à l'international, en ayant toujours le souci que l'élargissement de son aire de rayonnement soit adossé à un ancrage territorial fort, en lien avec les écosystèmes locaux. Enfin, cette trajectoire s'est accompagnée d'une croissance significative de ses recettes, grâce à un modèle économique bien maîtrisé dans ses fondamentaux.

Ces résultats tout à fait satisfaisants doivent leur existence à une communauté de personnels administratifs et d'enseignants pleinement investis dans la réalisation des projets de Skema et dans l'accomplissement de missions en lesquelles ils se reconnaissent entièrement. Ils ont été aussi obtenus grâce au dynamisme et à la qualité de l'analyse stratégique de la gouvernance de l'établissement. Celle-ci possède une vision très claire du chemin que doit emprunter Skema pour atteindre ses objectifs et peut, pour mesurer les progrès accomplis et ceux qui restent à faire, s'appuyer sur une culture de la qualité très solide.

Il existe cependant quelques points de fragilité qui, considérés dans leur ensemble, engagent la capacité de Skema à poursuivre la réalisation de ses objectifs tout en préservant l'équilibre de son modèle de développement. On a pu ainsi noter que la stratégie « multi-campus » de Skema s'est traduite par la mise en place d'une organisation opérationnelle complexe et une charge d'activité d'ores et déjà importante pour les services venant en support et en soutien des formations. Jusqu'à présent, cette situation n'a pas constitué un frein à une mise en œuvre efficace des activités de Skema. Il sera cependant difficile de mener les projets de développement affichés à l'international sans que soit abordée de front la question de la tension latente entre les ambitions de croissance de l'établissement et les moyens organisationnels et humains dont celui-ci dispose. La logique de « glocalisation », centrale dans la stratégie de positionnement de Skema, n'est pas non plus sans risque de tension : on peut en effet se demander jusqu'à quel point il sera possible de développer de nouvelles implantations à l'étranger tout en ayant les moyens de maintenir, sur chaque site, un fort ancrage territorial. Un des traits caractéristiques de la stratégie de l'école est en effet que celle-ci entend développer elle-même la marque Skema à l'international, en s'investissant fortement dans la mise en œuvre de ses diplômes sur les sites étrangers (présents et à venir). Cela nécessite de mobiliser, à chaque fois, des moyens importants, au risque de ne plus disposer des ressources nécessaires pour entretenir les liens noués sur des implantations plus anciennes. L'affaiblissement des liens avec le tissu universitaire lillois, concomitant avec un engagement très intense de Skema dans le développement de l'UCA, est à cet égard un premier facteur d'alerte.

Par ailleurs, les objectifs de croissance de l'établissement pourront difficilement être atteints sans questionner, tôt ou tard, le modèle économique adopté jusqu'à présent. Certes, l'évolution de la situation financière de Skema depuis 2014 valide sans le moindre doute la stratégie consistant à asseoir l'augmentation des ressources sur une augmentation conjointe du nombre d'étudiants et des frais de scolarité. En outre, il subsiste, dans ce domaine, des marges de manœuvre encore importantes (les campus à l'étranger et le campus de Paris La Défense pouvant permettre encore une augmentation sensible des effectifs). On peut espérer également que les premières initiatives en matière de levée de fonds produisent d'ici quelques années des effets positifs. Reste que la trajectoire actuelle aura nécessairement pour conséquence l'apparition de nouveaux coûts ne serait-ce qu'en matière de gestion et de coordination des activités de formation. De surcroît, l'univers fortement concurrentiel dans lequel évolue l'école limite nécessairement les possibilités d'augmentation des frais de scolarité. En conséquence, si le modèle économique actuel semble à même de soutenir le développement de l'établissement (pour peu que celui-ci poursuive ses efforts dans le domaine de la formation continue et de levée de fonds), il n'en demeure pas moins que les transformations à venir devront sans doute conduire à en interroger les fondements.

Skema a toutefois parfaitement démontré, sur la période analysée ici, son aptitude à maîtriser la trajectoire qu'elle ambitionne et à atteindre les objectifs qu'elle s'est donnée.

1/ Les points forts

- Un établissement dynamique qui porte des valeurs et des missions claires, déclinées en une stratégie institutionnelle très bien définie et mise en œuvre avec efficacité.
- Un modèle de déploiement international original, distinctif, et gage d'attractivité pour les étudiants.
- Une offre de formation initiale riche et cohérente, dont la qualité est reconnue par les étudiants et les partenaires.
- Un ancrage local très souvent fort qui se traduit par des relations étroites et nombreuses avec les acteurs des territoires d'implantation.
- Une politique scientifique volontariste, adossée à un dispositif d'incitation efficace et une stratégie de recherche qui se décline de manière cohérente à l'échelle de l'ensemble des centres de recherche.
- Des personnels qui ressentent un fort sentiment d'appartenance à l'établissement et sont pleinement investis dans la traduction opérationnelle de ses priorités.
- Un accompagnement des étudiants de qualité, réactif et qui permet une individualisation des parcours.
- Un modèle économique soutenable, en adéquation avec les forces et la stratégie de l'établissement.

2/ Les points faibles

- Un contexte de surcharge d'activité pour les fonctions soutien et support qui résulte d'une organisation matricielle complexe et de projets de transformation se succédant à un rythme élevé.
- Un affaiblissement des liens avec le tissu académique lillois qui remet en cause la dynamique d'intégration de l'établissement sur l'un de ses sites historiques.
- Une offre de formation continue qui reste peu développée au regard du potentiel de l'établissement.
- Une activité de valorisation qui n'exploite pas pleinement les savoirs et savoir-faire de l'établissement.
- Un positionnement de l'établissement sur les thèmes de l'innovation et de la digitalisation qui demeure encore peu visible, en particulier aux yeux des étudiants.
- Des résultats des activités de recherche insuffisamment diffusés auprès des étudiants et des entreprises.

3/ Les recommandations

- Il semble désormais important d'apporter une attention particulière au fait que les projets de développement de campus (montée en puissance du campus parisien, nouvelle implantation à l'étranger notamment) pourraient entraîner à la fois une complexité croissante dans la mise œuvre des activités et une surcharge d'activité difficilement soutenable pour les fonctions soutien et support. Ces fonctions sont déjà très fortement sollicitées, si bien que la question des conditions de travail devrait probablement constituer un élément central dans la planification des projets stratégiques de l'établissement. Dans le même registre, la mise en place prochaine du nouvel ERP acquis par l'établissement est également une échéance qui nécessite de veiller à un plein accompagnement des changements auxquels les personnels seront confrontés.
- Le comité recommande à l'établissement de veiller à maintenir le dialogue avec l'université de Lille et à identifier des axes de collaboration qui lui permettent de renouer un véritable partenariat et de nourrir ainsi son potentiel de développement en formation, en recherche et en matière de vie étudiante. Cela semble d'autant plus nécessaire que la situation actuelle menace l'équilibre de l'ancrage territorial de l'établissement sur ses deux sites historiques de Lille et de Sophia Antipolis (Skema étant désormais très fortement impliquée dans le développement de la Comue UCA).
- Le positionnement dans le domaine de l'économie de la connaissance gagnerait à s'incarner davantage dans des actions et des dispositifs qui permettent aux étudiants et partenaires de mieux percevoir, d'une part, quels sont les axes stratégiques de l'établissement (innovation, digitalisation, intelligence artificielle) et, d'autre part, en quoi ceux-ci nourrissent les activités de formation et de recherche. Cela pourrait passer par une plus grande visibilité de ces thématiques dans les enseignements et l'accompagnement à l'insertion professionnelle des étudiants. Un effort dans le domaine de la vulgarisation des activités scientifiques de l'école serait probablement de nature à aller également dans ce sens.
- Dans le prolongement de la montée en puissance de sa production scientifique, Skema tirerait sans doute profit d'un plus grand développement de ses activités de valorisation de la recherche dont la

surface demeure modeste. Dans cette perspective, un travail d'inventaire systématique des résultats de la recherche pouvant facilement faire l'objet d'une valorisation serait sans doute utile. S'appuyer sur le capital d'expérience accumulé dans le cadre du partenariat avec la Satt Sud-Est afin de développer des initiatives similaires sur d'autres sites est également une éventualité à envisager.

Liste des principaux sigles

A

AACSB : *Association of advanced collegiate schools of business*

Aeres : Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

AMBA : *Association of masters of business administration*

B

BBA : *Bachelor in business administration*

C

CA : Conseil d'administration

Cara : Conseil des anciens responsables associatifs

CGE : Conférence des grandes écoles

CHU : Centre hospitalier universitaire

Cirm : Centre de création musicale

Cnam : Conservatoire national des arts et métiers

CNRR : Centre nationale à rayonnement régional de Nice

CNRS : Centre national de la recherche scientifique

Codir : Comité de direction

Comex : Comité exécutif

Comue : Communauté d'universités et d'établissements

CPGE : Classes préparatoires aux grandes écoles

CRM : *Customer relation management*

D

DBA : *Doctorate in business administration*

Despeg : Droit, économie, sciences politiques et de gestion

E

ECCCS : *European center for corporate control studies*

Eespig : Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général

E-MBA : *Executive master of business administration*

Ensaama : Ecole nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art

ENSCI : Ecole nationale supérieure de création industrielle

EQUIS : *European quality improvement system*

ERP : *Enterprise resource planning*

ESRA : Ecole supérieure de réalisation audiovisuelle

F

Fairr : *Finance and accounting insights into risk and regulation*

Fask : Fédération des associations de Skema

FUPL : Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille

G

Gredeg : Groupe de recherche en droit, économie et gestion

H

Hcéres : Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Hésam : Hautes études – Sorbonne – Arts et Métiers

Hope : *Humanitarian organization promoting equity*

I

IAB : *International advisory board*

Idex : Initiative d'excellence

Ined : Institut national d'études démographiques

Inria : Institut national de la recherche en informatique et en automatique

Instar : *Innovation and strategy for transformation, analysis and risk*

K

KTO : *Knowledge, technology and organization*

L

LNf : Lille Nord de France

LSMRC : *Lille school of management research center*

M

Mercur : *Marketing, e-commerce, retailing, consumption, ubiquity research center*

Mesri : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

MOOC : Massive open online course

MS : Mastère spécialisé

O

OCA : Observatoire de la Côte d'Azur

P

PGE : Programme grande école

PIB : Produit intérieur brut

Pres : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE : Rapport d'auto-évaluation

RSSI : Responsable de la sécurité du système d'information

RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

S

Satt : Société d'accélération du transfert de technologies

SDS : *The sustainable design school*

Sharp : Laboratoire d'application de *Sharing knowledge forward*

Skema : *School of knowledge economy and management*

Stem : Stratégie et management

Strategy RC : Strategy research centre

T

TBE : Tableau de bord équilibré

U

UCA : Université Côte d'Azur

UVHC : Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

Ulco : Université du littoral et Côte d'Opale

UNS : Université de Nice Sophia Antipolis

Observations de la directrice



HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris
A l'attention de Monsieur Michel Robert
Directeur du département
d'évaluation des établissements

Lille, le 15 juillet 2019

Monsieur de Directeur,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation définitif élaboré par le Comité d'expert.

Ce rapport, très clairement argumenté, reflète l'intensité et la qualité des échanges entre les membres du comité et les équipes de SKEMA lors de la visite de décembre 2018.

Pour cela, je remercie vivement le comité d'experts et son président, M. Nicolas Chaigneau, qui ont très bien compris le « modèle SKEMA ».

Comme vous m'en laissez la possibilité, vous trouverez en page suivante mes observations relatives à certains éléments du rapport et de ses recommandations.

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



Alice GUILHON

Directrice Générale

Campus de Lille
Avenue Willy Brandt
59777 Eurallille - France
Tél. : +33 (0)3 20 21 59 62
Fax : +33 (0)3 20 21 59 59

Campus de Paris
Pôle Universitaire Léonard de Vinci - Esplanade Mona Lisa
Courbevoie - 92916 Paris la Défense Cedex - France
Tél. : +33 (0)1 41 16 74 61
Fax : +33 (0)1 41 16 74 63

Campus de Sophia Antipolis
60, rue Dostoïevski - CS 30085
06902 Sophia Antipolis Cedex - France
Tél. : +33 (0)4 93 95 44 44
Fax : +33 (0)4 93 65 45 24

www.skema-bs.fr - Association loi 1901 - N° d'existence W 595008501

Organisation – gestion des RH

Le rapport souligne la complexité de l'organisation de SKEMA, dont il note cependant qu'elle engendre le niveau de performance requis. Il s'inquiète de la surcharge actuelle et à prévoir des personnels.

SKEMA a choisi une organisation matricielle, qui place chaque collaborateur au sein de relations hiérarchiques mais aussi fonctionnelles. Ce mode d'organisation est simple dans sa conception : l'organigramme matriciel complet de SKEMA et de ses 6 campus peut être représenté sur une feuille A4... A ce jour, ce modèle accompagne de manière efficace le développement de l'école.

Cependant, dans le cadre de son nouveau plan stratégique, SKEMA va faire évoluer son organisation pour permettre la réalisation de nouveaux projets stratégiques, nécessitant davantage de transversalité, de collaboration, d'agilité et de nouvelles formes de coordination. Cela est déjà mis en place de manière pilote depuis 2018 en matière de gestion de la faculté avec la création des académies multidisciplinaires qui remplacent les départements thématiques et permettent de briser les silos disciplinaires. Des points de vue différents peuvent être ainsi apportés à une problématique donnée.

Cette nouvelle étape implique une montée en gamme significative des connaissances et des compétences de tous les collaborateurs, académiques et administratifs. La gestion renforcée des compétences, des talents, la formation et l'accompagnement des collaborateurs, l'évolution de l'organisation sont un des grands projets stratégiques pour les 5 années à venir.

Gestion immobilière

Le rapport souligne la charge immobilière, qui représente 23% du budget de SKEMA. L'École assume ce coût de fonctionnement : à l'heure du numérique, les campus physiques restent au cœur du modèle, ils permettent des interactions à forte valeur ajoutée entre étudiants et professeurs, formateurs et participants de la formation continue. Au-delà, les campus sont la signature de marque SKEMA.

A des fins de montée en gammes de campus, toujours mieux équipés et interconnectés et de gestion immobilière performante à l'échelle du groupe, un directeur de l'immobilier a été recruté. Il a pour mission d'optimiser le patrimoine immobilier de SKEMA et de trouver des modes de valorisation de ce dernier (valorisation du patrimoine, location de certains espaces, optimisation du taux d'occupation des locaux). Cette fonction devient essentielle dans la perspective d'ouverture de nouveaux campus dans les années à venir.

Recherche et valorisation :

Le rapport note le progrès réalisé en matière de publications scientifiques de haut niveau mais il souligne que (i) la recherche n'irrigue pas suffisamment la formation et que (ii) l'école pourrait s'engager de manière plus significative en matière de valorisation de la recherche et de mise en œuvre d'une culture scientifique et technique.

Nous prenons bonne note de ce constat qui est au cœur de la réflexion des directions de la faculté et de la recherche, de la direction des programmes, mais aussi de la direction de l'innovation nouvellement créée et de la direction du Corporate Office, en charge de la formation continue.

FRANCE | BRÉSIL | CHINE | ÉTATS-UNIS



En ce qui concerne l'adossement de la recherche aux programmes, l'objectif est d'aller au-delà des attentes réglementaires relatives au maintien du grade de master pour le programme Grande École pour diffuser au sein de tous les programmes, chacun selon son niveau, un 'research mindset': les étudiants seront sensibilisés et formés à la démarche de la recherche, au travers d'activités développant créativité, curiosité, esprit critique, capacité de jugement autonome, capacité de communication scientifique (écrite/orale), sens de l'éthique.

SKEMA incite aujourd'hui ses enseignants-chercheurs à candidater à l'habilitation à diriger des recherches, afin de pouvoir encadrer davantage d'étudiants dans le programme doctoral et développer ce dernier.

Les programmes spécialisés de niveau master participeront aussi à des EUR au sein de UCA.

La valorisation de la recherche prend forme à ce jour d'une dizaine de projets financés par des entreprises. L'objectif est désormais de développer la 'recherche avec impact' qui répond aux problématiques de transformation des entreprises et peut tout à fait donner lieu à des publications scientifiques de haut niveau.

Ce faisant, la recherche au service des entreprises permet de renforcer et de diversifier les liens avec ces dernières.

La formation continue

Le rapport estime que la formation continue gagnerait à être développée. Nous adhérons pleinement à ce constat, cependant, la formation continue est un secteur très complexe, segmenté et très concurrentiel, qui regroupe des opérateurs très diversifiés. Les évolutions législatives en cours vont structurer de manière très significative cette activité.

SKEMA a défini un positionnement très précis pour son offre de formation continue, en lien avec sa stratégie. Les opportunités de développement résultent du déploiement en cours des formations sur les campus internationaux (Chine, USA et Brésil), de la digitalisation d'un certain nombre de programmes afin d'engendrer des revenus récurrents et de la création de prestations adaptées aux dirigeants d'entreprises. Ces dernières se situent entre les activités de conseil et les travaux de recherche appliquée.

L'objectif est de permettre à la formation continue de contribuer de manière plus significative au budget en croissance de l'École, qui franchira le cap des 100 millions d'euros dans l'année à venir.

FRANCE | BRÉSIL | CHINE | ÉTATS-UNIS

SKEMA Business School - Campus de Lille
Avenue Willy Brandt
59777 Eurallille - France

Tél. : +33 (0)3 20 21 59 62
www.skema-bs.fr | www.skema.edu

Association loi 1901 – N° d'existence W 595008501

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Skema à Lille a eu lieu du 11 au 13 décembre 2018. Le comité d'évaluation était présidé par M. Nicolas Chaigneau, professeur des universités, directeur de l'UFR de sciences économiques et de gestion de l'université Lumière Lyon 2.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Arnaud Catinot, fondateur et président-directeur général de HigherEdme.com et président fondateur de Seekence ;
- Mme Pascale Lainé-Montels, directrice générale des services à l'Insa de Rouen Normandie ;
- Mme Marine Le Gall-Ely, première vice-présidente de l'université de Bretagne Occidentale (UBO) ;
- M. Vincent Rousselle, président de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Lyon Junior Conseil, étudiant à l'IAE Lyon ;
- M. Eric Vivien, chargé de mission relations académiques internationales à Montpellier *Business School*.

Christine BOUSSOU, conseillère scientifique, et Marine GOBET, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des 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)