

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE RENNES SCHOOL OF BUSINESS

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
**VAGUE B**

Rapport publié le 23/06/2021



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry COULHON, Président  
du Collège

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Thierry MONTALIEU, Président du  
comité

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

<sup>1</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 11, alinéa 2).

# Sommaire

Préambule .....	4
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation de l'établissement .....	4
2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale .....	5
3 / Contexte de l'évaluation .....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement .....	6
1 / L'analyse du positionnement institutionnel : des défis externes clairement identifiés dans un environnement très évolutif .....	6
2 / La stratégie institutionnelle : une identité forte en renouvellement et des partenariats à consolider .....	7
a/ L'affirmation d'une identité propre par des canaux multiples .....	7
b/ Des partenariats académiques offrant une dynamique contrastée .....	8
c/ Des partenariats socio-économiques dont la valeur ajoutée doit encore exprimer tout le potentiel .....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	9
1 / Une organisation interne agile qui assure à l'établissement réactivité et souplesse dans son fonctionnement .....	9
2 / Une gouvernance marquée par une claire répartition des rôles et des responsabilités et une stratégie inscrite dans la continuité .....	10
3 / Une mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique structurée et réactive, mais un pilotage fragilisé par l'absence d'un système d'information intégré .....	11
4 / Une politique de gestion des ressources humaines affirmant la recherche du bien-être au travail .....	12
5 / Un budget fortement dépendant de la formation Grande École qui cherche à se diversifier, mais dont le pilotage reste à sécuriser .....	13
6 / Une politique immobilière au service des ambitions de l'école et en phase avec les préoccupations sociétales et environnementales .....	14
La recherche et la formation .....	15
1 / La politique de recherche : des publications en augmentation, mais une structuration encore perfectible .....	15
a/ L'organisation de la recherche : une démarche en cours pour mieux identifier des pôles d'excellence .....	15
b/ Les moyens alloués et la production scientifique : un réel volontarisme pour accompagner une activité de bon niveau .....	16
2 / La politique de formation tout au long de la vie : une offre diversifiée et fortement orientée à l'international .....	17
a/ Le portefeuille des programmes : une croissance accélérée qu'il convient de stabiliser .....	17
b/ L'enseignement, l'apprentissage et l'évaluation : un atout affirmé, mais une organisation complexe ....	18
3 / Le lien entre recherche et formation : de nombreuses initiatives dont la cohérence doit être renforcée	18
4 / La documentation : une logique de <i>Learning Center</i> adaptée aux exigences .....	19
La réussite des étudiants .....	19
1 / Un accompagnement performant de l'insertion professionnelle à étendre aux étudiants étrangers .....	19
2 / La montée en puissance du réseau d' <i>alumni</i> .....	20
3 / La vie étudiante : un axe identifié pour une véritable logique de campus .....	21
4 / Une participation effective des étudiants à la gouvernance .....	21
La valorisation et la culture scientifique .....	22

1 / La valorisation des résultats de la recherche fait partie intégrante de la politique de recherche et fonctionne sur un mode pragmatique.....	22
2 / L'ancrage dans le tissu économique régional territorial et le lien avec les entreprises : une dynamique naissante à consolider et à développer .....	22
3 / Une communication dynamique de l'établissement sur son activité de recherche.....	23
Les politiques européenne et internationale.....	24
La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : un atout à sécuriser .....	24
a/ L'engagement stratégique pour l'internationalisation.....	24
b/ La politique d'internationalisation en matière d'enseignement : une concentration géographique à dépasser .....	24
c/ Soutien à l'internationalisation d'entreprises du territoire : un axe de développement potentiel.....	25
Conclusion.....	26
1 / Les points forts .....	26
2 / Les points faibles.....	26
3 / Les recommandations.....	26
Liste des sigles.....	27
Observations du Directeur général et Doyen .....	29
Comité d'évaluation.....	32

# Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labélisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général).

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulé de l'évaluation a été adapté (visite sur site du comité remplacée par des entretiens avec l'établissement en visioconférence), tout en respectant les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'un établissement : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts et expertes par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens du comité avec l'établissement et ses partenaires en mode visioconférence, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

## Présentation de l'établissement

### 1 / Caractérisation de l'établissement

Rennes School of Business (Rennes SB) est une école de commerce française sous statut d'association (loi 1901) créée en 1990 et anciennement appelée École supérieure de commerce de Rennes. Elle est triplement accréditée EQUIS, AACSB, AMBA<sup>1</sup>, depuis décembre 2014. L'école est labélisée Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) depuis le 08 janvier 2019.

À la rentrée 2019-2020, Rennes SB compte 3 885 étudiants<sup>2</sup>, dont 34 % d'internationaux<sup>3</sup>. Le corps enseignant est composé de 96 professeurs permanents, dont 90 % titulaires d'un doctorat et 89 % d'internationaux (originaires de 39 pays différents) ; le taux de féminisation atteint 31 %. L'équipe administrative est composée d'environ 160 personnes (avec 72 % de femmes) dont près de 84 % du total sont en contrat à durée indéterminée (CDI)<sup>4</sup>.

L'école délivre les diplômes suivants : *International Bachelor Programme in Management* (IBPM – en cours de reconnaissance du grade de licence), *Master en Management PGE* (grade de master) et 15 *Master of Sciences* (MScs, bac +5). L'offre de formation doctorale mène à la délivrance d'un *Global Doctorate in Business Administration* (GDBA) et d'un *PhD in Management* en double diplôme<sup>5</sup>. Toutes ces formations sont enseignées en anglais. Les frais de scolarité s'élèvent à environ 11 200 € par an et par étudiant<sup>6</sup>.

En septembre 2019, Rennes SB crée le *Research Lab*, structure interdisciplinaire axée autour de quatre aires d'excellence (« *areas of excellence* »)<sup>7</sup> : intelligence artificielle (IA) au service des entreprises, agrobusiness, gestion de chaîne d'approvisionnement numérique, respectueuse de l'environnement et guidée par la demande (*Green, Digital, Demand Driven Supply Chain Management* – G3D) et management de la complexité (*münd*). Rennes SB est impliquée dans l'unité mixte de recherche (UMR) Smart-Lereco, équipe de recherche conjointe en agrofinance de l'Inrae et Agrocampus Ouest. L'école est également partenaire de l'IMT Atlantique et notamment du laboratoire Gepea (UMR CNRS 6144 – Génie des procédés pour les écotechnologies et les bioressources).

En outre, l'école a joué un rôle moteur dans le projet d'entrepreneuriat Station Rennes Innovation, impulsé avec l'Insa Rennes et CentraleSupélec – un incubateur étudiant rennais inter-établissements – et plus largement 13 établissements incluant l'Université de Rennes<sup>8</sup>. Elle est également investie au sein du Pool, déclinaison locale de la *French Tech*.<sup>9</sup>

Au budget 2018-2019, les recettes s'élèvent à 37,5 M€. Les frais de scolarité restent la principale source de revenu de l'école puisqu'ils représentent près de 90 % du total des recettes, la subvention de l'État quant à elle

<sup>1</sup> EQUIS: European Quality Improvement System; AACSB: Association to Advance Collegiate Schools of Business; AMBA: Association of Masters of Business Administration.

<sup>2</sup> RAE, p.2.

<sup>3</sup> RAE, p.63.

<sup>4</sup> RAE, p.16.

<sup>5</sup> RAE, p.1.

<sup>6</sup> RAE, annexe 1-3, p. xvi.

<sup>7</sup> RAE, p. 24.

<sup>8</sup> Ce dispositif vient utilement compléter les initiatives du site prises avec le soutien de Pepite Bretagne.

<sup>9</sup> RAE, p.27.

représentant 1,5 % du total des recettes. Les dépenses s'élèvent à 34,4 M€, la masse salariale pesant 55,6 % du total des dépenses<sup>10</sup>. Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 27 000 m<sup>2</sup>. Le campus unique est composé de quatre bâtiments.

Par ailleurs, l'établissement est membre de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) de Bretagne qui regroupe 26 établissements de la région pour environ 18 000 étudiants. À l'international, Rennes SB dispose d'un réseau de 335 universités partenaires réparties sur les cinq continents.<sup>11</sup>

## 2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale

La région Bretagne est composée de quatre départements et d'une académie. En 2017, la région consacre 1,95 % de son PIB aux dépenses de recherche et de développement, effort en deçà de la moyenne nationale de 2,2 %. En 2017, elle contribue à hauteur de 4,5 % à la production nationale des publications scientifiques, avec une contribution importante en informatique (9,4 %), en biologie appliquée – écologie (6,6 %) et en sciences de l'univers (6,4 %). C'est la troisième région française en nombre de dépôts de brevets. Par ailleurs, la région se positionne face aux enjeux environnementaux et de développement des énergies renouvelables dans le cadre de la stratégie Europe 2020.

La région comptabilisait près de 127 000 inscrits dans l'enseignement supérieur en 2017-2018, dont près de 61,3 % inscrits dans l'une des quatre universités de la région : Université de Bretagne Occidentale, Université de Bretagne Sud, Université Rennes 1 et Université Rennes 2. Suite à la dissolution de la Comue Université Bretagne Loire (Comue UBL) en 2019, deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Bretagne : l'Alliance universitaire de Bretagne<sup>12</sup> et le projet Université de Rennes (Unir) porté par les deux universités et plusieurs Grandes Écoles rennaises<sup>13</sup>.

## 3 / Contexte de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation de Rennes SB par le Hcéres, dans le cadre de sa demande de renouvellement du label Eespig. Le comité a intégré dans ses réflexions un travail d'autoévaluation de qualité, quoique manquant d'exhaustivité sur les indicateurs. Des échanges complémentaires ont permis de parfaire cette phase initiale de l'évaluation. Les attentes exprimées par l'établissement ont été articulées avec les éléments de problématique suivants servant de guide aux entretiens :

- l'analyse du positionnement de Rennes SB sur le site rennais ;
- l'articulation entre la dimension internationale et la volonté d'ancrage territorial ;
- la trajectoire de l'offre de formation (échelon doctoral inclus) ;
- la structuration de la recherche aussi bien dans une perspective académique, mais également managériale et de valorisation ;
- la soutenabilité du modèle économique et l'agilité du pilotage ;
- l'implication des étudiants dans la vie de campus et dans la gouvernance de l'école.

---

<sup>10</sup> RAE, p.17.

<sup>11</sup> RAE p. 59.

<sup>12</sup> Université de Bretagne Occidentale, Université de Bretagne Sud et École nationale d'ingénieur de Brest.

<sup>13</sup> Rennes 1, Rennes 2, Insa Rennes, IEP Rennes, Agrocampus Ouest, ENSCR, EHESP, Inria, CHU, INRA, Inserm, Irstea et ENS Rennes.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1 / L'analyse du positionnement institutionnel : des défis externes clairement identifiés dans un environnement très évolutif

Rennes SB décline une logique de marque<sup>14</sup>. L'école a connu un développement soutenu au cours de la dernière décennie, tant du point de vue de son offre de formation (élargissement de la gamme des filières proposées) que de celui de son patrimoine immobilier (avec le quintuplement des surfaces, passant de 5 000 m<sup>2</sup> à plus de 27 000 m<sup>2</sup> aujourd'hui<sup>15</sup>). Le renforcement des équipes pédagogiques a suivi ce mouvement avec près d'une centaine d'enseignants et d'enseignants-chercheurs titulaires. Son positionnement dans le secteur concurrentiel des écoles de commerce permet d'identifier l'école comme faisant partie du premier tiers des établissements comparables selon les classements courants. L'objectif affiché par la direction est d'installer durablement Rennes SB dans les dix premiers et de cibler encore davantage les classements internationaux.

Rennes SB fait face à un certain nombre de défis externes et sa capacité à les identifier et à les intégrer dans sa stratégie est révélatrice de l'agilité de l'organisation et de la solidité de sa trajectoire<sup>16</sup>. Selon le comité, ces défis se déclinent à l'échelle locale, nationale et internationale.

— À l'échelle locale, l'identité de l'école est bien perçue par les partenaires actuels et potentiels et la gouvernance développe depuis quelques années une réelle volonté d'ancrage territorial. Sur ce point, les actions autour de la notion de marque sont très présentes dans la communication mais aussi dans la structuration interne de l'établissement<sup>17</sup>. Cependant, l'écosystème rennais autour de l'enseignement supérieur et de la recherche présente une dynamique qui illustre encore certains cloisonnements anciens<sup>18</sup>. Les relations avec les entités universitaires restent ainsi très embryonnaires même si des échanges ont lieu régulièrement sans que cela ne se traduise pour l'instant par une réelle coopération institutionnelle. Les relations établies avec les autres écoles du site (en particulier Agrocampus Ouest et Insa Rennes) illustrent la possibilité de croisements fructueux entre le monde de l'ingénierie et celui du management<sup>19</sup>. Les relations avec les collectivités territoriales, qui s'intensifient, en témoignent aussi. Par le biais historique du poids du réseau consulaire, le tissu socioéconomique est très présent, y compris dans le fonctionnement interne de l'école<sup>20</sup>.

— À l'échelle nationale, Rennes SB se positionne dans le Top 10 des classements des Grandes Écoles de commerce<sup>21</sup>. Le modèle économique des écoles de commerce est en mutation avec de nombreuses interrogations concernant tout à la fois la place des concours (banques de concours et admissions parallèles) et celle du PGE dans le portefeuille de Rennes SB, l'équilibre à trouver entre les *Bachelors* et les *MScs* (en particulier pour les recrutements internationaux), et les autres modalités de formation (continue, alternance, digital).<sup>22</sup> L'idée d'intégrer une logique de réseau n'est pas aujourd'hui un axe retenu par l'école ; par contre l'ouverture à des partenariats existe bien, et au-delà du site rennais, comme en témoigne la qualité des relations avec IMT Atlantique<sup>23</sup>.

— À l'échelle internationale, l'école vit une concurrence exacerbée dans un environnement très incertain. Le positionnement de Rennes SB à l'international est un caractère de différenciation historique qui ne manque pas de cohérence au regard de la compétition nationale des écoles de commerce. Ce marqueur fort se décline

<sup>14</sup> La présence d'un département *Brand & Digital* dans l'organigramme illustre ce positionnement.

<sup>15</sup> Selon les données du tableau 2.8 du RAE.

<sup>16</sup> Même si le RAE n'explicite pas complètement ces défis, le SWOT général établi en 2018 et fourni par l'établissement témoigne de cette faculté à proposer un regard lucide sur son propre positionnement.

<sup>17</sup> La place des services *Brand & Digital* et *Sense* dans l'organigramme de l'établissement et leur relation directe avec le directeur général illustre cet engagement fort.

<sup>18</sup> On peut regretter à ce propos que ni les universités ni les principales collectivités territoriales (Métropole de Rennes et Conseil régional de Bretagne) n'aient pu être associées à nos échanges.

<sup>19</sup> Comme le montrent certains programmes pédagogiques et plus encore des collaborations en cours sur des projets de recherche et des cotutelles de thèse (en particulier avec Agrocampus Ouest/Inrae).

<sup>20</sup> Les chefs d'entreprise de la région sont largement représentés à la fois à travers la personnalité du président de l'école, du bureau que des membres du conseil de surveillance (RAE, p. 11-12 et multiples entretiens).

<sup>21</sup> 10<sup>ème</sup> position du palmarès 2020 du *Parisien* et 11<sup>ème</sup> position du classement 2020 de *L'Étudiant*.

<sup>22</sup> Le contexte particulier de la crise sanitaire de la Covid-19 renforce ce questionnement comme le montre la réaction de nombreux étudiants (en France) face au montant des droits de scolarité. Source : « Frais de scolarité : début de fronde chez les étudiants d'écoles de commerce », Romane Bonnemé pour *Le Monde*, 10 novembre 2020.

<sup>23</sup> RAE p. 26 et entretien avec les partenaires institutionnels. L'IMT Atlantique présent sur Nantes, Rennes et Brest retient Rennes SB comme partenaire privilégié parmi seulement deux ou trois écoles de commerce.

à la fois sur la formation (part des étudiants étrangers, densité des échanges d'étudiants<sup>24</sup>, cours en anglais, développement du portefeuille de formation), la recherche (forte internationalisation des enseignants-chercheurs, visibilité internationale des publications, quelques projets de recherche avec des partenaires étrangers). Mais ce point fort peut aussi se révéler être un élément de fragilité face aux chocs conjoncturels et peut-être à une crise de mobilité à venir.

Quelques éléments restent cependant à clarifier. **La vision d'un établissement « hors sol » évoquée lors des entretiens et liée à la forte internationalisation de Rennes SB laisse peu à peu la place à l'idée que cette internationalisation est en réalité un atout que le territoire peut utiliser comme levier pour exporter la « marque Bretagne » ; ce processus mérite d'être intensifié.** L'ouverture internationale est bien réaffirmée comme axe fondateur du positionnement de Rennes SB. Selon le comité, **la priorité est de solidement institutionnaliser ces relations internationales, voire de se montrer plus sélectif comme l'indique la démarche Global School<sup>25</sup> et l'installation récente d'un comité scientifique international<sup>26</sup>.**

## 2 / La stratégie institutionnelle : une identité forte en renouvellement et des partenariats à consolider

### a/ L'affirmation d'une identité propre par des canaux multiples

Le plan stratégique 2019-2023 élaboré tout au long de l'année 2018 a fait l'objet d'une vaste consultation. Il maintient l'école dans la continuité de son développement international et multiculturel mais vise à consolider sa croissance par une plus grande diversification des origines géographiques des étudiants et le renforcement de l'expertise des enseignants et des étudiants au travers du développement des activités de recherche.

La création en 2019 du service *Brand & Digital* répond aux ambitions de visibilité de l'école en France et à l'international par une politique marketing et communication chargée de « déployer une stratégie de marque, de marketing et de communication pour soutenir et réaliser le plan stratégique 2019-2023, avec un accent particulier sur les marchés internationaux », de « diffuser la politique de la marque dans un marché concurrentiel difficile » et « maintenir une vision globale dans un monde de plus en plus numérique »<sup>27</sup>.

Si depuis sa création en 1990, l'établissement a rapidement installé une stratégie de différenciation par l'international, il faut attendre la période plus récente (en particulier depuis 2018) pour que l'école définisse et mette en place une stratégie de marque déclinée auprès de tous ses partenaires actuels et potentiels (monde académique, monde politique, monde socioéconomique, à l'international). La notion de « pensée hors du cadre » est un positionnement original sur lequel Rennes SB a maintenant établi sa politique de communication<sup>28</sup>. Au-delà de l'aspect formel de l'exercice, ce positionnement s'adosse à une véritable politique fondée d'abord sur les caractéristiques de l'école et les compétences qu'elle détient, déclinée en termes d'innovation et « nouveaux territoires » pour reprendre l'expression du programme stratégique 2019-2023<sup>29</sup>. Il s'agit d'envisager des cursus innovants, de questionner la pédagogie et de renouveler le concept d'immersion à l'international. Des moyens humains (tels que détaillés dans l'organigramme) et financiers soutiennent cette trajectoire<sup>30</sup>.

Une logique de campus (physique et numérique) clairement identifiée sert de point d'ancrage territorial de l'établissement. Le fort accroissement des effectifs étudiants a rendu nécessaire le développement du patrimoine immobilier de l'école (27 000 m<sup>2</sup> contre 5 000 m<sup>2</sup> initialement et environ 4 000 étudiants contre 1 200<sup>31</sup>) ; cette trajectoire a été obtenue tout en maintenant une unité géographique. Les possibilités d'un futur développement immobilier aux abords immédiats du campus actuel ne remettront pas fondamentalement en

<sup>24</sup> Les données de mobilité fournies par l'établissement, indiquent 1 500 mouvements en moyenne sur les années 2017-2018 à 2019-2020 ; environ 2/3 de sortants et 1/3 d'entrants et très largement sur une base semestrielle.

<sup>25</sup> RAE, p. 59-62. En particulier la volonté d'identifier des partenariats préférentiels allant même jusqu'à la présence sur le campus rennais : *Global Campus*. Ce point sera détaillé dans le domaine international du présent rapport.

<sup>26</sup> Un comité externe de 12 membres, constitué de chercheurs de niveau mondial et qui assiste la gouvernance pour asseoir encore davantage la légitimité scientifique de Rennes SB.

<sup>27</sup> RAE, p. 14.

<sup>28</sup> Traduction française du concept d'*Unframed Thinking*, véritable leitmotiv de la stratégie élaborée par l'établissement en 2018. RAE, p. 4-5.

<sup>29</sup> On peut faire référence ici au document installant la marque « pensée hors cadre », l'identité graphique (*Brand Book*) et les déclinaisons organisées et décrites dans le document stratégique de l'établissement.

<sup>30</sup> Même si la soutenabilité du projet stratégique est logiquement discutée dans la suite de ce rapport tant du point de vue de la pérennité des moyens que de celui des processus.

<sup>31</sup> RAE, p. 2.



cause cette homogénéité de fonctionnement<sup>32</sup>. Le programme de développement numérique qui a connu une accélération au cours de l'été 2020 (hybridation de la pédagogie entre présentiel et distanciel) démontre à la fois la réactivité de l'école en la matière et confirme sa volonté de faire de cet axe innovant une identité forte<sup>33</sup>.

La recherche d'une légitimité scientifique collective permettant d'installer progressivement Rennes SB comme partenaire évident dans les projets de recherche du site (voire à l'international) est un troisième volet de cette affirmation d'une identité renouvelée. **Le comité observe que si la production scientifique des enseignants-chercheurs de l'école présente une tendance plutôt satisfaisante en volumétrie, la politique et l'organisation scientifique ont reçu une nécessaire attention au cours des derniers mois.** Qu'il s'agisse de la définition d'aires d'excellence pour donner une direction, de moyens pour impulser et d'instances pour piloter, des efforts importants ont été entrepris<sup>34</sup>. C'est le cas en particulier avec le renouvellement dans l'organigramme de l'importance du rôle de doyen associé à la recherche et l'initiative d'une démarche d'évaluation externe par un comité scientifique international.

### *b/ Des partenariats académiques offrant une dynamique contrastée*

Les relations avec les partenaires académiques (formation et recherche) sont de nature variée avec un degré d'approfondissement très contrasté.

Quelques partenariats approfondis existent dans une logique de renforcement mutuel (IMT Atlantique, Insa Rennes, Agrocampus Ouest/Inrae); ils illustrent des choix cohérents dans une logique avant tout *bottom/up*. Plutôt que de multiplier les conventions, l'école construit des partenariats qui s'appuient sur des actions concrètes fondées sur des relations individuelles : approche entrepreneuriale avec Insa Rennes, recherche et encadrement doctoral en agrobusiness avec Agrocampus Ouest et Inrae<sup>35</sup>, collaboration avec IMT Atlantique dans le domaine de l'IA ou de l'ingénierie environnementale. Si cette logique a pu être pertinente dans un premier temps, **le comité recommande aujourd'hui de consolider sa présence institutionnelle et ne pas dépendre de relations *intuitu personae* aussi bonnes soient-elles.**

Une implication institutionnelle grandissante dans le réseau régional des Grandes Écoles est observée<sup>36</sup>, sans qu'il y ait de volonté affirmée de lier l'école à davantage d'ententes formelles, à des alliances plus larges comme certaines écoles supérieures de commerce ont pu déjà le mettre en œuvre dans des logiques de réseau. La gouvernance réaffirme ainsi sa volonté d'exploiter essentiellement les dimensions locale et internationale comme positionnement stratégique. **Le comité remarque que, à quelques exceptions près, évoquées ci-dessus, le niveau intermédiaire – l'échelle nationale – n'apparaît pas prioritaire.**

Les relations avec le monde universitaire rennais semblent encore témoigner d'une forme d'asymétrie dans les volontés et attentes des parties prenantes. Tant que la politique du site rennais n'a pas réussi totalement la maturation de ses regroupements, il est en effet difficile d'envisager un rapprochement rapide et réel de Rennes SB avec les universités et écoles du projet Unir. Si la volonté de l'école existe comme l'indiquent de nombreuses prises de contact institutionnelles, reste encore à susciter l'appétence des partenaires. C'est évidemment le cas dans le domaine de l'économie et de la gestion tant sur le plan pédagogique (relation avec l'IGR-IAE) que sur le plan scientifique (relation avec le Centre de recherche en Économie et Management – Crem, UMR-CNRS de Rennes 1). **Sur ce point, le comité souligne qu'il reste à établir les logiques de complémentarité ou de concurrence qui sont à l'œuvre**<sup>37</sup>.

### *c/ Des partenariats socio-économiques dont la valeur ajoutée doit encore exprimer tout le potentiel*

Les relations partenariales représentent un actif potentiel puissant à inscrire au bilan de l'école, mais qui pourraient bénéficier davantage au modèle économique de l'école (formation continue, alternance avec les entreprises régionales, valorisation de la recherche, diffusion de l'actif culturel que représente la diversité

<sup>32</sup> Sauf à considérer le projet Campus Paris en cours (perspective rentrée 2021 encore à confirmer) correspondant à une partie spécifique de l'activité de Rennes SB : formation continue et relations *alumni*.

<sup>33</sup> Fonctionnement du *Learning Center* et installation d'une vingtaine de salles de cours immersives ; informations recueillies en entretiens.

<sup>34</sup> RAE, p. 23-25 pour l'identification des aires d'excellence et des instances de pilotage.

<sup>35</sup> Les interactions avec le laboratoire Smart-Lereco (UMR Agrocampus Ouest/Inrae) sur le thème des marchés agricoles et gestion des risques sont particulièrement prometteuses tant en production scientifique qu'en co-encadrement doctoral.

<sup>36</sup> Le directeur général est vice-président de la conférence des directeurs des Grandes Écoles de Bretagne.

<sup>37</sup> Ces interlocuteurs n'ont pas été rencontrés lors de la visite.

internationale des recrutements étudiants, etc.). Les partenariats académiques évoqués précédemment ont montré comment les parties prenantes à certains projets (agrobusiness par exemple) voyaient dans Rennes SB un point d'entrée essentiel vers le monde de l'entreprise ; les trois contrats doctoraux Cifre avec des entreprises locales en sont une manifestation éclairante<sup>38</sup>. **Le comité estime que la réciproque doit aussi s'établir ; faire en sorte que le tissu des PME régionales voie dans Rennes SB un moyen d'accéder à des ressources en compétences et en connaissances qu'elles ne peuvent construire seules.**

L'installation pérenne de l'école dans le Top 10 des écoles de commerce françaises, sa reconnaissance dans les classements internationaux, un positionnement spécifique et une différenciation renouvelée font de Rennes SB une pépite, un objet structurant pour l'ensemble des forces économiques et sociales du territoire<sup>39</sup>. Une illustration en est fournie par la collaboration avec Bretagne Développement Innovation<sup>40</sup> sur les pratiques en IA des entreprises bretonnes mais aussi, à l'avenir, des transitions environnementales. Par ailleurs, l'implication dans le pôle d'excellence Cyber (initiative Défense Nationale localement soutenue par le Conseil régional de Bretagne), dans les incubateurs locaux (à l'exemple de Station Rennes Innovation avec l'Insa Rennes et CentraleSupélec) mais aussi des initiatives internes comme *Innostart* (incubateur interne à l'école, créé en 2014 pour favoriser la création d'entreprise des étudiants) ou le *MSc Innovation & Entrepreneurship* conjoint avec l'Insa Rennes, sont de bons signaux envoyés à la communauté économique et politique régionale.

**Le comité recommande de poursuivre l'articulation de cette logique de territoire avec l'ouverture internationale de Rennes SB.** Cela passe d'abord par la nécessité de convaincre les collectivités territoriales du rôle original que pourrait tenir Rennes SB pour accompagner les mutations économiques de la métropole rennaise et du territoire breton ; le rayonnement international de l'école est un atout à exploiter pour ces collectivités, notamment pour favoriser l'exportation.

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1 / Une organisation interne agile qui assure à l'établissement réactivité et souplesse dans son fonctionnement

L'établissement, sous statut associatif, a fixé, dans ses statuts, la répartition des responsabilités de gouvernance entre différentes structures : l'assemblée générale, le conseil de surveillance, le directoire, le président de l'association et le directeur général.

L'assemblée générale, essentiellement composée de représentants d'entreprises et de partenaires majeurs du territoire breton et le conseil de surveillance présidé par le président de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) d'Ille et Vilaine soutiennent une vision stratégique du développement de l'école et en garantissent le respect.

Avec le directoire qu'il préside, le président de l'association est un acteur clé de la stratégie de l'établissement et de son pilotage. Il consolide le maillage de l'école avec l'écosystème du territoire et détermine la trajectoire de développement de l'école en lien étroit avec le directeur général auquel, conformément aux dispositions de l'article 4.1 du règlement intérieur, il a largement délégué les pouvoirs qui lui sont conférés par les statuts pour en assurer la mise en œuvre opérationnelle. De l'avis du comité, la complémentarité des approches et des regards entre ces deux acteurs majeurs est un point fort de l'établissement. Elle favorise la remarquable réactivité de Rennes SB comme l'a prouvé le déploiement accéléré d'un programme d'équipements numériques lors de la gestion de la Covid-19. Il est patent que la qualité du pilotage de l'établissement est fortement dépendante de la qualité des relations entre ces deux responsables.

Les fonctions pédagogiques sont organisées autour de trois unités distinctes : la Grande École qui regroupe les étudiants issus du concours, la *Global School* pour les recrutements niveau master et l'*Executive Education* pour la formation continue. Les enseignants sont regroupés dans cinq départements thématiques en fonction de leurs disciplines. Le comité des programmes assure la cohérence des programmes tant interne à chaque unité qu'au niveau global au regard des ressources humaines disponibles et leur évaluation. La direction de la recherche est un service support pour l'allocation des moyens humains et financiers aux aires d'excellence qui

<sup>38</sup> RAE, p. 26.

<sup>39</sup> Entretiens.

<sup>40</sup> Agence de développement économique de la Région Bretagne. La création d'un observatoire en IA pour repérer les pratiques en IA des entreprises du territoire a fait l'objet d'une convention de partenariat signée en janvier 2020.

structurent la fonction recherche. Le conseil académique assure la vision transversale (recherche et enseignement) de l'ensemble de ces activités académiques qui irrigue jusqu'aux critères d'évaluation récemment définis pour les enseignants.

Les fonctions supports sont pilotées au travers d'une part, du secrétariat général qui regroupe les finances, les moyens généraux, l'immobilier, l'informatique et le juridique<sup>41</sup> et d'autre part, de services d'appui ciblés sur la communication (département *Brand & Digital*) ou l'accompagnement aux étudiants (départements Talents & Carrière et *Student Experience Network and Service – Sense*). Au-delà des réunions régulières formalisées avec le directeur général (hebdomadaires ou mensuelles en fonction des formats), la taille réduite des équipes et le regroupement des services administratifs dans un seul et même bâtiment assurent une interactivité permanente qui favorise l'agilité de cette organisation comme en témoigne la gestion de la récente crise sanitaire. **D'un aspect un peu complexe au regard de l'organigramme, le comité salue la souplesse et la réactivité de cet ensemble.**

## 2 / Une gouvernance marquée par une claire répartition des rôles et des responsabilités et une stratégie inscrite dans la continuité

Rennes SB dispose d'une structure de gouvernance externe classique pour une école de commerce de statut associatif. La CCI d'Ille et Vilaine qui est membre fondateur de l'école est largement représentée dans l'assemblée générale, réunie annuellement, qui supervise la destinée de l'établissement en ayant la haute main sur les nominations et révocations du président de l'association, des membres du conseil de surveillance et du directoire.

Le conseil de surveillance est composé de 25 membres, pour moitié représentants de l'écosystème entrepreneurial de Bretagne désignés par la CCI d'Ille et Vilaine et, pour l'autre moitié, des représentants des structures administratives locales (région, département, métropole rennaise) ou de partenaires locaux (université de Rennes 1), du président de l'association des anciens étudiants, de deux représentants des étudiants et d'un représentant des enseignants<sup>42</sup>. Présidée par le président de la CCI d'Ille et Vilaine, c'est l'instance de décision pour les dossiers stratégiques (plan stratégique, plan d'investissement, budget) réunie à l'initiative de son président ou du président de l'association, lequel assiste aux réunions sans voix délibérative tout comme le directeur général. Bien que de composition essentiellement locale, le conseil a maintenu cependant – depuis 30 ans – le caractère fortement international et multiculturel de l'école qui contribue à la valorisation du territoire régional.

En juillet 2014, l'école s'est dotée d'une structure de proximité légère, le directoire, composée de six membres dont le président de l'association, le directeur général et quatre chefs d'entreprises locales aux compétences complémentaires. Instance de conseil et d'aide à la décision, présidée par le président, elle se réunit mensuellement et apporte son expertise à l'examen des dossiers stratégiques (plan stratégique, budget, plan d'investissement, etc.) qui seront soumis au conseil de surveillance. Le conseiller recherche du directeur général (actuellement également doyen associé à la recherche) était associé à ces réunions.

La gouvernance a constitué un fonds de réserve pour assurer la pérennité de l'école dans la durée, fonds de réserve qui ne peut être débloqué que par le conseil de surveillance. Une fondation est par ailleurs en cours de création avec à la fois un objectif social d'aide aux étudiants et un objectif de soutien aux activités de recherche.

Le service *Brand & Digital* s'est par ailleurs attaché à sensibiliser l'ensemble de l'école aux enjeux de la communication et à la qualité de son image en mettant en place dans chaque département et chaque association étudiante un référent communication (en cours de formation) et en accompagnant les services dans la mise en œuvre des événements qu'ils organisent. En liaison avec le secrétariat général et la direction des relations humaines, ce service assure également une communication interne au travers de la messagerie interne.

Les représentants des personnels au comité social et économique (CSE) constatent une relation apaisée avec la direction. Une réunion mensuelle est organisée par la direction où sont présentés un bilan social du mois et les dossiers du moment (plan stratégique, plan campus, télétravail, gestion de la crise Covid-19, etc.). Les personnels saluent la qualité de la gestion de la crise sanitaire et notent avec satisfaction la création d'une ligne spécifique pour prévenir les risques psychosociaux des personnels en télétravail, même s'ils n'ont eu aucun retour sur ce dispositif.

<sup>41</sup> Il convient de noter que le service des relations humaines et de l'innovation managériale n'est pas directement rattaché au secrétariat général mais dispose d'une forme d'autonomie avec un rattachement direct au directeur général.

<sup>42</sup> RAE, p. 11.

Le comité de la charte professorale créé en 2019 réunit les représentants élus des enseignants. Il est consulté essentiellement pour les carrières du corps professoral dont les critères d'évaluation ont été réformés pour une meilleure valorisation des travaux de recherche<sup>43</sup>. Si 2019 a connu un nombre significatif de recours contre les décisions individuelles, 2020 atteste d'une meilleure compréhension du dispositif, un seul recours ayant été enregistré.

Globalement les représentants des personnels tant enseignants qu'administratifs ont souligné le bon climat social, confirmé par la baisse significative du taux d'absentéisme entre 2018 et 2019<sup>44</sup>. La pratique générale de la langue anglaise par tous les personnels et étudiants contribue, de l'avis de tous, à favoriser de multiples événements rassemblant indistinctement les personnels et à créer une atmosphère conviviale.

L'établissement s'attache à assurer une qualité du pilotage de ses activités. Le plan stratégique s'accompagne d'indicateurs permettant un suivi régulier de sa mise en œuvre<sup>45</sup>. **À ce stade, cependant la démarche qualité et la culture de l'évaluation objectivée par des indicateurs sont encore perfectibles. Le comité encourage encore à l'investir et à l'adosser à une meilleure urbanisation du système d'information.** Aujourd'hui, l'établissement s'engage dans l'examen de ses processus de gestion dans tous les domaines : refonte du processus d'inscription des étudiants français et bientôt des étudiants étrangers, délivrance des emplois du temps aux enseignants et étudiants en cours de mise en œuvre, politique des voyages, achats. Avec le récent recrutement d'un agent chargé de promouvoir les techniques et méthodes de la démarche d'amélioration continue auprès des différents services, l'établissement confirme la priorité attachée à ce dossier.

### 3 / Une mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique structurée et réactive, mais un pilotage fragilisé par l'absence d'un système d'information intégré

Rennes SB inscrit son action dans un plan stratégique 2019-2023 assurant une vision à cinq ans du projet d'établissement. Le suivi opérationnel du plan stratégique est assuré par le comité exécutif (Comex), instance qui réunit chaque mois l'ensemble des responsables administratifs, pédagogiques et de recherche autour du directeur général<sup>46</sup> qui en rend compte au directoire puis au conseil de surveillance.

Le schéma directeur numérique (projet Flex)<sup>47</sup> a pour ambition de gérer l'étudiant depuis le lycée jusqu'à l'association des anciens élèves. Sa mise en œuvre, prévue à horizon 2022, a connu une accélération décisive sur le plan pédagogique avec la crise Covid-19 qui a conduit à déployer en quelques semaines les outils pédagogiques permettant une avancée majeure vers l'objectif d'un campus virtuel et démontrant la forte réactivité de l'établissement. L'établissement poursuit parallèlement l'amélioration de ses processus internes. L'accompagnement de cette rénovation générale, tant sur le plan des outils que sur celui de la cartographie des processus métiers, mériterait sans doute la mise en place de comités utilisateurs tant étudiants que personnels. **Le comité considère qu'une démarche participative est indispensable pour assurer l'objectif d'amélioration continue que l'établissement appelle de ses vœux<sup>48</sup>.**

Un dialogue de gestion mensuel, appuyé par les tableaux de bord du contrôle de gestion, assure le suivi de la gestion et nourrit le pilotage du plan stratégique et les perspectives budgétaires qui sont discutées par le directeur général en Comex. Au terme du processus interne à la direction générale, le budget annuel est présenté au directoire qui le soumet à l'approbation du conseil de surveillance. L'analyse de la structure du personnel est examinée mensuellement au CSE avec la directrice des relations humaines et le directeur général. La planification annuelle des recrutements est discutée avec les responsables de service et validée au regard des objectifs du plan stratégique.

L'école s'appuie, pour son pilotage, sur un système d'information complet couvrant l'ensemble de ses activités, mais éclaté en de multiples applications non communicantes et qui n'assure pas la centralisation et le partage de données homogènes nécessaires à un management efficace. Ainsi, les tableaux de bord du contrôle de gestion sont établis à partir d'extractions manuelles, pratique qui ne peut garantir la cohérence des données.

<sup>43</sup> Ce point fait l'objet de développements plus précis en p.16-18 du présent rapport.

<sup>44</sup> Le taux d'absentéisme en décembre 2018 est de 5,52 %. En décembre 2019, il est de 2,36 % (Rapport unique 2019).

<sup>45</sup> Annexe 1-2 plan stratégique 2019-2023.

<sup>46</sup> RAE, p. 9.

<sup>47</sup> RAE, p. 1.

<sup>48</sup> RAE, p. 11-12 ; en ce sens, la démarche *Great Place To Work* lancée en 2019 par la direction des relations humaines est une première étape encourageante.

**Si le dialogue de gestion s'avère complet et régulier, le comité encourage l'école à structurer son système d'information et à mettre en œuvre une démarche de type entrepôt de données qui confèrera une sécurisation nécessaire à un pilotage de qualité.**

## 4 / Une politique de gestion des ressources humaines affirmant la recherche du bien-être au travail

La direction des relations humaines et de l'innovation managériale est dotée d'un effectif relativement réduit (cinq personnes), mais son rattachement direct au directeur général et non au secrétaire général comme dans la majorité des établissements montre l'importance que la direction accorde à ce service après la période antérieure de difficultés relationnelles entre la direction et les personnels<sup>49</sup>.

En moyenne sur l'année scolaire 2019-2020, le service gère 168 agents administratifs, dont 135 en CDI<sup>50</sup> (hors la cinquantaine d'agents en appui aux services généraux fournis par des prestataires de service). La centaine d'enseignants permanents a été appuyée en moyenne sur l'année scolaire 2019-2020 par 87 enseignants sous vacations horaires et 26 enseignants rémunérés sous honoraires. Une personne est affectée à la gestion administrative et à la paye des personnels. La forte dimension internationale des personnels enseignants de l'école a conduit le service à allouer une personne à l'accueil et l'intégration des salariés étrangers (accueil sur Rennes, mobilité interne, suivi de carrière) avant même le recrutement définitif (recherche de logement).

Une personne est affectée au développement des compétences (notamment le plan de formation) et à la veille des risques psychosociaux. Suite aux tensions évoquées précédemment et avant même la crise sanitaire de 2020, le service a mené une enquête sur la qualité de vie au travail et le plan stratégique fixe clairement l'objectif de bien-être au travail pour les personnels<sup>51</sup> avec la mise en œuvre « d'un programme de développement managérial ambitieux et innovant<sup>52</sup> ».

Un récent recrutement est venu compléter l'équipe pour accompagner les responsables de service dans la mise en œuvre d'une politique d'amélioration continue.

Le comité a noté le fort renouvellement des équipes dans les services, avec un bon nombre des interlocuteurs qui sont arrivés dans l'établissement depuis deux ans au maximum. Sur l'année 2019 et en dehors du corps professoral, la balance fait état de 54 entrées et 38 sorties (pour 160 personnels administratifs et techniques) ; l'ancienneté moyenne est de l'ordre de 6 années<sup>53</sup>. Le même renouvellement est signalé parmi le corps enseignant où « plus de la moitié des 96 membres présents à Rennes SB en janvier 2020 ont été recrutés depuis le début de l'année 2015<sup>54</sup> » avec dans le même temps une augmentation de 35 % des effectifs enseignants en regard de la croissance des effectifs étudiants (+ 30 % entre 2015 et 2019)<sup>55</sup>. Il faut ajouter que les personnels enseignants sont issus pour 85 d'entre eux de 39 nationalités différentes ; l'accueil et l'accompagnement de ces personnels au moment de leur recrutement sont une activité RH essentielle.

Tous les personnels, administratifs comme enseignants, sont évalués annuellement. Un effort de rattrapage salarial spécifique a été défini dans le cadre de l'équité salariale femme/homme prévue au plan stratégique. Il s'adresse plus spécifiquement aux personnels des fonctions supports, fonctions dans lesquelles les femmes sont largement majoritaires (72 %) <sup>56</sup>. L'évaluation des enseignants s'inscrit dans le cadre de la charte du corps professoral définie en 2019 et conçue pour stimuler les activités de recherche en liant le calcul de la charge d'enseignement de chaque enseignant-chercheur aux résultats de sa recherche<sup>57</sup>.

Dans le cadre des objectifs de bien-être au travail, un nombre de mesures d'accompagnement des personnels ont été mises en place : l'égalité des genres est encouragée, des initiatives pour les personnes handicapées, une analyse des risques psychosociaux avec le recours à des psychologues si nécessaire et la mise place d'une ligne téléphonique spécifique pendant la crise sanitaire, des enquêtes de satisfaction sont déployées dans les services. Un programme d'innovation managériale nécessitant la participation de tous les cadres a été lancé<sup>58</sup>.

<sup>49</sup> La fin de mandat de la direction précédente fut délicate sur ce plan.

<sup>50</sup> Selon les données d'effectifs moyens fournies par l'établissement sur la période septembre 2019 — août 2020.

<sup>51</sup> Annexe 1,2 projet stratégique, objectif « Être un endroit idéal pour travailler et (e)vivre ».

<sup>52</sup> Annexe 1,2 projet stratégique « Initiatives clés pour 2020-2023 ».

<sup>53</sup> Données issues du rapport unique 2019.

<sup>54</sup> RAE, p. 46.

<sup>55</sup> Les effectifs étudiants entre 2015 et 2019 passent de 3 216 à 3 885 et les effectifs enseignants de 71 à 96. RAE, p. 2.

<sup>56</sup> RAE, p. 16.

<sup>57</sup> RAE, p. 32.

<sup>58</sup> RAE, p. 16.



Le plan de formation accompagne le développement de l'employabilité des personnels, en lien avec les objectifs stratégiques de l'école notamment une formation numérique pour l'ensemble des personnels.

La direction des relations humaines anime un dialogue social mensuel fluide et respectueux avec le CSE. Les représentants des personnels administratifs comme des enseignants témoignent de la convivialité des activités culturelles et sportives organisées en associant l'ensemble de la communauté unie par l'usage général de la langue anglaise.

**En conclusion, il paraît au comité que l'objectif d'assurer un cadre de travail agréable est porté et conforté par la politique des ressources humaines mise en place dans l'établissement dans le respect des équilibres budgétaires. La question du turnover élevé reste cependant posée et représente, selon le comité, un point de vigilance important pour l'établissement.**

## 5 / Un budget fortement dépendant de la formation Grande École qui cherche à se diversifier, mais dont le pilotage reste à sécuriser

La direction des affaires financières (DAF), dotée de quatre agents est chargée des activités d'élaboration et de suivi du budget, de comptabilité ainsi que du contrôle de gestion. Le service gère l'ensemble des dépenses et des recettes hors la masse salariale gérée au sein de la direction des relations humaines, mais que la DAF prend en charge au titre de son activité comptable et qu'il suit au titre de son activité de contrôle de gestion.

Les charges de l'école ont régulièrement augmenté depuis cinq ans passant de 27 M€ en 2015 à 34 M€ en 2019 (soit 27 % d'augmentation) et une prévision budgétaire de 40,5 M€ pour 2020 soit une progression de 50 % entre 2015 et 2020. La progression des charges s'inscrit dans le rythme de progression des recettes passant de 27,5 M€ en 2015 à 37 M€ en 2019 (soit 35 % d'augmentation) avec une prévision de recettes de 43,5 M€ en 2020 soit une progression de 58,7 % depuis 2015.

La ventilation des charges reste stable au fil des exercices avec deux postes majeurs : les frais d'infrastructure pesant pour 20 % et la masse salariale. La masse salariale est passée en exécution, de 14,17 M€ en 2014 à 19,74 M€ en 2019, soit 40 % d'augmentation. Pour autant, le poids de la masse salariale sur le budget est resté constant sur la période représentant entre 55 % et 58 % des charges de l'établissement et consommant environ la moitié des recettes.

**Le comité relève un point d'attention concernant le poste des prestations, qui représente 8 % des charges sur la période 2015-2019, dont le poids s'alourdit fortement à partir de 2021 par la prise en compte de l'implantation parisienne (prévue courant 2021, cf. infra).**

Ce dynamisme budgétaire est essentiellement porté par la croissance des effectifs étudiants, les frais de scolarité représentant 88 % des recettes en 2019 (contre 86 % en 2014), les frais d'inscription Grande École en représentant la moitié. Les projections budgétaires du plan 2019-2023 montrent que l'établissement, conscient de sa forte dépendance au PGE, cherche à diversifier ses sources de revenus par les formations en apprentissage, qu'il projette de doubler entre 2019 et 2023 (de 3 M€ à 6,7 M€) et la formation continue qui passerait de 0,25 M€ à 2,15 M€ sur la période. Ces objectifs ambitieux dépendent à la fois de la réussite de l'implantation sur Paris — plus facile d'accès que Rennes et riche en potentialités compte tenu de l'importante communauté d'*alumni* — et de l'extension du campus rennais. Ils représentent un poids budgétaire non négligeable qui appelle un pilotage attentif. Dans le même esprit, la création de la fondation s'inscrit dans cette démarche de mobilisation des entreprises et des anciens élèves pour la collecte de mécénats et de dons afin d'aider les étudiants et soutenir les projets stratégiques.

L'élaboration budgétaire est pilotée par le secrétaire général en liaison directe avec le directeur général. Le budget étant voté en année scolaire et non civile depuis 2018, la procédure budgétaire débute début avril par une lettre de cadrage du directeur général. Le dialogue budgétaire avec les centres de responsabilité budgétaire se déroule jusqu'à mi-mai. L'expression des besoins est analysée et des priorités établies pour les arbitrages rendus par le directeur général à mi-juin. L'approbation finale du budget intervient fin juin pour disposer d'un budget à la rentrée de septembre. La direction des affaires financières conduit, avec l'appui du secrétaire général, un dialogue de gestion trimestriel, soutenu par des tableaux de bord, avec les centres de responsabilité budgétaire de l'établissement.

L'établissement dégage chaque année un excédent en fonctionnement et les documents transmis manifestent une bonne maîtrise budgétaire. Cependant le comité attire l'attention sur les risques induits par une production de tableaux de bord issus d'applications concaténées manuellement par le contrôleur de gestion. Ses objectifs de croissance et de diversification des ressources, essentiels à la réussite de son plan stratégique, appellent un

pilotage réactif sécurisé qui reste encore à construire. À cet égard, le comité a bien noté que l'établissement annonce avoir « entamé un renouvellement général des systèmes financiers<sup>59</sup> » **et recommande que cette rénovation soit accompagnée de la mise en œuvre d'un système d'information intégré connectant l'ensemble des applications de gestion.**

## 6 / Une politique immobilière au service des ambitions de l'école et en phase avec les préoccupations sociétales et environnementales

L'école dispose actuellement d'un campus de 27 000 m<sup>2</sup> de surface bâtie répartie sur quatre bâtiments. Il a fait l'objet de plusieurs extensions depuis 1992, la dernière datant de 2017 et, si aucun schéma directeur immobilier n'a été présenté au comité d'évaluation, un plan directeur de construction d'un nouveau campus pour 2030 est annoncé par l'établissement et une programmation d'investissements à hauteur de 21,85 M€ dont 18,55 M€ pour la rénovation des bâtiments apparaît dans les perspectives budgétaires<sup>60</sup>.

Rennes SB prévoit une nouvelle implantation, en location, à Paris courant 2021 pour développer certaines activités notamment de formation continue qui ont besoin d'un lieu pleinement accessible pour élargir leur public potentiel.

L'entretien du campus rennais est sous-traité à des prestataires de service, l'établissement n'ayant gardé en interne que les prestations les plus proches des utilisateurs (petite maintenance).

La complète réforme du réseau a permis d'équiper l'ensemble des bâtiments de technologies câblées et sans-fil et deux salles de classe pilotes ont été conçues pour un enseignement innovant et numérique (tableaux tactiles intelligents, écrans, murs de tableaux blancs et technologies LED)<sup>61</sup>.

Depuis septembre 2019, l'établissement a fait le choix d'associer dans les bâtiments des bureaux (pour les professeurs, le personnel et les associations d'étudiants), des salles de classe et des bureaux de *startups* afin de faciliter les échanges entre les différentes populations qui fréquentent le campus, dans la droite ligne des objectifs de bien-être au travail porté par le plan stratégique.

Un plan directeur de construction d'un nouveau Campus 2030 est à l'étude pour agrandir l'espace profitant du projet d'implantation de la CCI sur un autre terrain. De nouveaux bâtiments permettraient à Rennes SB de concrétiser le *Global Campus* en devenant un centre d'activités pour des universités ou des écoles de commerce qui souhaitent s'implanter en Europe sur le plan logistique et financier.

Les bâtiments sont tous accessibles aux personnes handicapées et bénéficient d'une gestion des salles centralisée, gérée informatiquement.

L'établissement a désigné un chargé de mission qui, sous l'autorité du directeur général, intègre des préoccupations de responsabilités sociétales et environnementales dans la gestion de l'établissement (gestion des déchets, consommation électrique) et dans la formation de ses étudiants (mise en œuvre de jeux pédagogiques comme la fresque climat, objectif d'intégration du développement durable dans 90 % des formations). La crise sanitaire ayant interrompu les travaux pilotés par le responsable, le bilan carbone prévu pour 2020 n'a pas été réalisé et la sensibilisation des personnels ne semble pas avoir été intégrée au plan de formation.

**Le comité recommande de bien évaluer la soutenabilité des projets immobiliers à court terme (implantation à Paris) et moyen terme (nouveau développement du campus de Rennes) dans toutes leurs dimensions (complexité d'organisation, ressources humaines) même si l'équation budgétaire de l'investissement est clairement identifiée. L'établissement gagnerait à formaliser davantage ses programmes pluriannuels d'investissements.**

---

<sup>59</sup> RAE, p. 21.

<sup>60</sup> RAE p. 20.

<sup>61</sup> Ibid.

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche : des publications en augmentation, mais une structuration encore perfectible

Rennes SB a choisi de redéfinir sa politique de recherche et son portefeuille de programmes dans le cadre du plan stratégique 2019-2023 de l'école. L'identification de pôles d'excellence a représenté une première étape importante, complétée en 2018 par la création d'un comité scientifique international (ISC) qui offre un regard extérieur à la stratégie recherche de l'établissement et le renforcement du rôle du doyen associé à la recherche.

L'école a choisi d'allouer des moyens importants pour développer les activités de recherche. La production scientifique a connu une forte progression au cours de la période 2015-2019. Alors que le nombre de professeurs permanents est passé de 71 à 96, les publications de rangs A et B augmentaient de 21 à 73<sup>62</sup>. La moitié du corps enseignant (50 sur 96) publie régulièrement en comptabilisant les revues de rang C ; la quasi-totalité a publié au moins une fois au cours de la période.

L'école cherche à renforcer le lien entre les programmes de formation et la recherche, notamment avec les aires d'excellence et les chaires. Les étudiants inscrits au *PhD in Management* ont ainsi la possibilité d'obtenir un doctorat français en partenariat avec un laboratoire de recherche rattaché à une école doctorale (principe de codirection de thèse)<sup>63</sup>.

### *a/ L'organisation de la recherche : une démarche en cours pour mieux identifier des pôles d'excellence*

La recherche est sous la responsabilité collégiale du doyen associé à la recherche et du doyen académique. Elle est soutenue par le département de recherche dont les moyens ont été renforcés (cf. infra), un comité de recherche et d'innovation qui est un organe consultatif dont le mandat est de formuler des avis sur les orientations scientifiques et leurs traductions opérationnelles et un comité scientifique international. Le comité scientifique international, composé d'éminentes personnalités scientifiques, est appelé à jouer un rôle important par ses recommandations stratégiques ; pour le moment, il s'est réuni trois fois en 2018, 2019 et 2020.

L'organisation des activités de recherche autour de quatre aires d'excellence interdisciplinaires<sup>64</sup> présente l'intérêt de mieux visualiser le potentiel scientifique de l'école et d'identifier les principales collaborations qui sont engagées avec des acteurs socio-économiques et d'autres établissements d'enseignement supérieur à Rennes et en Bretagne ; sur un plan logistique, ces pôles sont intégrés au sein du *Research Lab* et bénéficient d'une unité de lieu sur le campus :

#### (1) Intelligence artificielle (IA) :

Cette aire d'excellence est orientée vers l'utilisation des technologies de l'IA dans les entreprises. Les thématiques de recherche développées sont les suivantes : IA et stratégie et responsabilité d'entreprise ; IA et comportement du consommateur ; IA, analyse prédictive et nouvelle ère du management des opérations ; IA et innovation numérique. On peut saluer la création d'un observatoire en intelligence artificielle, qui a signé un accord avec l'agence Bretagne portant sur la réalisation d'enquêtes annuelles sur les pratiques des entreprises bretonnes en matière d'IA. Plusieurs enseignants-chercheurs de cette aire coopèrent avec l'IMT Atlantique et l'institut de recherche et de technologie (IRT) b<->com<sup>65</sup> dans le domaine des données et de l'intelligence artificielle, en lien avec le pôle de compétitivité régional Images et Réseaux.

#### (2) Agrobusiness :

L'aire d'excellence est fortement intégrée dans l'environnement économique régional. Elle a notamment engagé des collaborations avec Valorial, le premier réseau en France consacré à l'innovation agroalimentaire. Elle a aussi pu obtenir trois contrats Cifre, qui sont financés par des groupes alimentaires de la région : Triskalia — Eureden, Groupe Avril — Saipol. Un accord a été signé avec l'Inrae et Agrocampus Ouest (UMR Smart-Lereco) pour la création d'un centre de recherche en agrifinance. Ce partenariat concerne aussi les trois doctorants qui bénéficient de contrats Cifre. Le nouveau centre de recherche développe des collaborations internationales, notamment en Écosse et au Japon.

<sup>62</sup> RAE p. 32.

<sup>63</sup> Cinq étudiants sont à ce jour inscrits dans une école doctorale. RAE, p. 45.

<sup>64</sup> Le RAE ne précise pas la répartition des enseignants-chercheurs par aire d'excellence.

<sup>65</sup> Créé fin 2012, l'IRT b<->com est un fournisseur de technologies pour les entreprises qui souhaitent accélérer leur compétitivité grâce au numérique.



### (3) G3D :

Cette aire d'excellence porte sur les chaînes d'approvisionnement digitales respectueuses de l'environnement. Les thématiques choisies sont : chaîne d'approvisionnement respectueuse de l'environnement ; chaîne d'approvisionnement digitale ; valeur commerciale des technologies de l'information ; équilibre entre offre et demande. Les enseignants-chercheurs de cette aire ont mené une étude sur le secteur agroalimentaire en Bretagne, qui montre l'importance de la qualité environnementale des produits et dont les résultats sont publiés dans le *Journal of Cleaner Production*.

### (4) Management de la complexité (mind) :

Les enseignants-chercheurs de cette aire d'excellence s'intéressent à la gestion de l'information, à la prise de décision et au management des organisations dans des situations complexes. Les sujets concernés sont : management de l'information en interne et externe ; prise de décision ; complexité structurelle et institutionnelle ; intelligence collective et complexité. L'aire d'excellence mind collabore avec l'institut b<com sur un projet qui vise à étudier les futures utilisations de l'intelligence artificielle en s'appuyant sur des méthodes issues de l'ingénierie, du design et des sciences humaines et sociales.

Le choix des quatre aires d'excellence s'est effectué sur la base des travaux menés par les enseignants-chercheurs et des problématiques rencontrées par les entreprises et institutions de l'écosystème de l'école. Leur ambition est de développer les compétences du corps enseignant, d'enrichir les différentes activités (programmes, relations entreprises, partenariats, etc.) et de participer au rayonnement de Rennes SB. Elles accueillent environ 70 % des enseignants permanents<sup>66</sup> et peuvent évoluer selon les projets portés par les enseignants-chercheurs de l'école. Chaque aire d'excellence organise régulièrement des séminaires et des ateliers académiques qui sont ouverts au corps enseignant et aux étudiants.

Les activités des aires d'excellence agrobusiness et G3D, dont les compétences clés ont été construites depuis plusieurs années, bénéficient d'une forte réputation et s'intègrent avec les autres activités de l'école. L'aire d'excellence IA s'inscrit dans un thème porteur et pourrait bénéficier des partenariats engagés avec d'autres acteurs du site rennais et ainsi renforcer sa visibilité. **Selon le comité, l'aire d'excellence mind gagnerait à affirmer son identité (en tenant compte du risque de chevauchement avec l'aire IA et son intégration avec les autres activités de l'école).**

Rennes SB a aussi noué de nombreuses collaborations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur du site rennais, notamment des écoles d'ingénieurs. Elle souhaite être associée à la future école doctorale en Économie et Gestion de Rennes<sup>67</sup> et collaborer avec le Crem. Des coopérations sont aussi développées avec l'IGR-IAE dans le domaine de la finance. Enfin, l'école collabore avec plusieurs établissements d'enseignement supérieur à l'étranger, par exemple en Irlande ou aux Pays-Bas dans le cadre du *PhD in Management*.

## *b/ Les moyens alloués et la production scientifique : un réel volontarisme pour accompagner une activité de bon niveau*

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, Rennes SB compte 96 enseignants permanents dont 86 sont titulaires d'un doctorat, qui publient régulièrement dans les revues à comité de lecture. Sur les quatre dernières années, 94 % des enseignants ont présenté au moins une activité de publication ou une contribution intellectuelle<sup>68</sup>. Si historiquement, le recrutement très majoritairement international rend inopérante la répartition usuelle des enseignants-chercheurs selon leur statut, la question de l'encadrement doctoral (HDR) se posera avec plus d'acuité lorsque le rapprochement avec l'école doctorale en Économie et Gestion de Rennes sera opérationnel. Néanmoins, l'établissement propose dans sa charte du corps professoral un continuum de profils dans la répartition des charges d'enseignements et des activités scientifiques ; le comité n'a pas observé le détail de cette typologie dans les informations fournies.

Au cours de la période 2015-2019, on compte 408 articles académiques publiés dans les revues internationales à comité de lecture (dont 46 de rang A+ et A, 214 de rang B et 148 de rang C) et six articles académiques dans des revues nationales à comité de lecture (dont un de rang B et cinq de rang C). Le taux de transformation des communications en articles de recherche est très satisfaisant, avec 574 communications présentées dans des conférences académiques internationales et cinq communications dans des conférences académiques nationales. On peut aussi noter la publication de 24 livres/manuels, de 45 chapitres dans des livres/manuels, de 50 articles dans des revues professionnelles et de 39 études de cas pédagogiques<sup>69</sup>.

<sup>66</sup> Entretiens. Les 30 % restants travaillent sur des thématiques non liées aux aires d'excellence.

<sup>67</sup> Un courrier d'avril 2020 à destination de l'Université de Rennes a formalisé cette démarche.

<sup>68</sup> RAE p. 31.

<sup>69</sup> Tableau 3,1, RAE, p. 31.

Rennes SB a choisi d'allouer des moyens importants pour stimuler la recherche avec un budget de 950 k€ pour les quatre aires d'excellence ; ces dernières devant trouver des financements propres à hauteur de 40 % minimum de ce total. Par ailleurs, l'établissement bénéficie de financements privés de 450 k€ sur trois ans pour trois doctorants dans le cadre de conventions Cifre<sup>70</sup>.

La mise en place d'une nouvelle charte du corps professoral qui se traduit par des exigences de recherche et des primes de publication plus élevées, permet de lier activité d'enseignement différenciée et contributions intellectuelles académiques et professionnelles. L'école a ainsi mis en place un système d'incitations pour soutenir la production scientifique : les enseignants-chercheurs peuvent bénéficier de primes de recherche sous forme de rémunérations ou de subventions de recherche, ou les utiliser pour racheter une partie de leur charge d'enseignement<sup>71</sup>. Chaque enseignant-chercheur bénéficie d'un budget individuel pour financer des activités liées à la recherche.

**Afin de poursuivre la dynamique de recherche engagée, le comité recommande de renforcer les projets de coopération sur le site rennais sur un plan institutionnel, de concrétiser le rattachement à l'école doctorale en Économie et Gestion de Rennes et d'intensifier la politique d'accompagnement de la production scientifique. Selon le comité, des clarifications sont encore nécessaires pour mieux cerner la répartition des rôles entre le doyen associé à la recherche, le doyen académique et les différentes entités de la sphère recherche. Enfin, si la volumétrie des publications connaît une trajectoire favorable, l'établissement gagnerait à viser encore davantage de publications de rangs A et A+.**

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie : une offre diversifiée et fortement orientée à l'international

Rennes SB propose un portefeuille attractif de programmes de formation qui sont destinés aux étudiants et aux professionnels. Plusieurs programmes spécifiques ont été conçus pour les étudiants internationaux. L'ensemble des cours est enseigné en langue anglaise, ce qui constitue une caractéristique distinctive de l'école.

### *a/ Le portefeuille des programmes : une croissance accélérée qu'il convient de stabiliser*

Dans le cadre de son plan stratégique 2018-2023, Rennes SB s'est fixé pour objectifs de proposer des enseignements de haute qualité, de développer de nouveaux programmes en lien avec la politique de recherche et de renforcer les pratiques innovantes d'enseignement et d'apprentissage. Pour y parvenir, l'école attache une importance particulière au recrutement des étudiants, à l'expertise du corps professoral, à la qualité des enseignements et des apprentissages, à l'expérience étudiante et à l'employabilité des jeunes diplômés de l'école.

Les priorités fixées sont de développer les programmes de premier cycle, d'inscrire les programmes de Master en Management PGE et de MSc dans la politique de recherche de l'école et de renforcer les liens entre les programmes de doctorat et les aires d'excellence. Dans le cadre du plan stratégique 2019-2023, plusieurs changements ont été apportés afin d'améliorer la cohérence et le positionnement des programmes.

La gestion des programmes diplômants<sup>72</sup> de Rennes SB est réalisée par trois départements :

- (1) le département Grande École, qui est responsable du PGE, du programme *IBPM* et des autres programmes nationaux ;
- (2) le département *Global School*, qui est responsable du portefeuille de programmes internationaux, y compris les MScs et DBA ;
- (3) le département *Executive Education*, qui est responsable des programmes *Executive MBA* et *Executive MS/MSc*.

Chaque département est sous la responsabilité d'un doyen associé, et le programme doctoral est sous la responsabilité du doyen associé à la recherche. Chaque programme de formation est géré par un directeur de programme. En 2018, l'école a mis en place un département des opérations et des processus de qualité dans l'objectif d'optimiser le fonctionnement des processus de *back-office* et de délivrer les documents nécessaires au bon déroulement des programmes de formation.

<sup>70</sup> Deux autres contrats Cifre sont en négociation actuellement, RAE p. 29.

<sup>71</sup> Les primes versées ont augmenté de 34 % en 2018-2019 sous le double effet de l'accroissement des montants et d'une élévation qualitative des publications, RAE, p. 33.

<sup>72</sup> RAE, p. 41.

On peut saluer la participation des entreprises partenaires et des anciens étudiants à l'évolution des programmes. L'école a mis en place plusieurs comités pour améliorer l'organisation des formations : le conseil académique, des comités de programmes (*Bachelor*, *PGE*, *MSc*, *MBA/Executive Education*) et des comités de programmes spécialisés pour chaque formation. La participation du corps enseignant aux comités et les réunions avec les représentants des étudiants contribuent à la qualité des programmes proposés.

### *b/ L'enseignement, l'apprentissage et l'évaluation : un atout affirmé, mais une organisation complexe*

En 2019, Rennes SB a mis en place un département de l'enseignement et de l'apprentissage et nommé un doyen associé sur cette thématique. L'ambition est d'encourager les initiatives d'amélioration des parcours d'apprentissage des étudiants et de fournir un soutien pédagogique au corps enseignant. Dans cette perspective, le département soutient les enseignants et les étudiants dans la préparation de modules et d'activités d'apprentissage. Il propose des méthodes pédagogiques innovantes pour stimuler l'apprentissage des étudiants. Enfin, il accompagne la numérisation des méthodes d'enseignement pour les enseignants permanents et vacataires, notamment dans le cadre de la pandémie de la Covid-19. Ces dernières années, l'école a mis l'accent sur l'apprentissage mixte dans l'objectif d'enrichir l'expérience d'apprentissage des étudiants en classe et à distance. À cette fin, les enseignants sont amenés à utiliser le système d'apprentissage en ligne Moodle de l'école et d'autres outils numériques tels que les vidéos, les forums, les quiz, etc. On peut remarquer que l'utilisation des outils numériques est très présente dans l'ensemble des programmes proposés. Les moyens mis en œuvre ont facilité la transition vers l'enseignement à distance durant les confinements liés à la pandémie de la Covid-19.

Pour l'acquisition de compétences, l'école définit les objectifs d'apprentissage pour les différents programmes proposés et met l'accent sur la construction individualisée des compétences. Les enseignants peuvent combiner différentes méthodes d'apprentissage, qui sont adaptées selon les programmes : des cours magistraux, des études de cas, des jeux de simulation, des travaux de groupe, des activités basées sur des projets, des travaux dirigés, des thèses de recherche et de consultation. Les méthodes d'évaluation sont appliquées selon les méthodes d'apprentissage utilisées et précisées dans les *syllabi* qui sont élaborés pour l'ensemble des cours. La pédagogie étant une approche d'apprentissage par l'action, mêlant cours académiques, projets et expériences concrètes, le ratio appliqué est souvent de 60 % pour le travail individuel et de 40 % pour le travail en groupe. Une importance particulière est accordée à l'intégrité académique, notamment pour éviter la tricherie et le plagiat.

Les programmes sont régulièrement évalués par des acteurs internes (évaluation de chaque cours par les étudiants, évaluation des enseignants permanents et vacataires par le chef de département et le doyen associé pour l'enseignement et l'apprentissage, évaluation par les comités de programmes) et externes (entreprises partenaires, partenaires académiques, organismes d'accréditation nationale et internationale). Au-delà de la question des accréditations externes, **les procédures d'évaluation externes et internes sont nombreuses ce qui témoigne à la fois de la volonté de l'établissement de partager cet élément de la politique d'amélioration continue, mais aussi d'une forme de complexité et l'on peut s'interroger sur les prérogatives des différents comités**<sup>73</sup>.

Enfin, le comité salue la place accordée aux questions de responsabilité sociétale des entreprises, de développement durable et de diversité ainsi qu'à l'implication des professionnels (sélection des étudiants, enseignements, présentation de projets finaux, etc.) dans les programmes de formation<sup>74</sup>.

## 3 / Le lien entre recherche et formation : de nombreuses initiatives dont la cohérence doit être renforcée

Le lien entre recherche et formation est assuré par la direction académique qui coordonne les départements académiques, le département de la recherche et le département de l'enseignement et de l'apprentissage. Les travaux de recherche menés par les enseignants-chercheurs nourrissent les enseignements, et les aires d'excellence influencent de manière croissante les programmes de formation. Elles organisent ainsi des conférences et des séminaires pour les étudiants, proposent des cours dans plusieurs formations (dont le *PGE*) et développent de nouveaux programmes (formation initiale, *Executive Education*, *Summer School*).

<sup>73</sup> Voir le tableau 4.2, RAE p. 41-42.

<sup>74</sup> Chaque programme prévoit au moins un module de formation de type RSE pour un total de 33 cours où ces dimensions sont abordées. RAE p. 43.

Un programme *PhD* existe depuis 1997, et l'école souhaite aligner ce programme doctoral propre à l'école, avec ses nouveaux objectifs stratégiques, notamment avec les aires d'excellence<sup>75</sup>. L'école offre la possibilité d'obtenir un double diplôme en partenariat avec une institution rattachée à une école doctorale (principe de codirection de thèse) et proposer des financements (internes ou externes) aux doctorants.

Le lien entre recherche et formation est aussi développé par les 96 enseignants permanents. On peut noter la croissance et le renouvellement du corps professoral, avec plus de la moitié des enseignants permanents recrutés depuis 2015 et 18 enseignants embauchés en 2019. En revanche, le parcours professionnel de junior à senior du personnel enseignant fortement internationalisé n'est pas encore assez défini, ni l'interrelation de cette dimension scientifique comme moteur pour favoriser le développement professionnel<sup>76</sup>. **De ce point de vue, le comité souligne le réel enjeu à consolider le socle des ressources humaines du corps professoral et à accélérer son nouveau programme doctoral afin d'assurer une trajectoire durable à ce lien recherche-formation et d'accroître la dynamique collective.**

## 4 / La documentation : une logique de *Learning Center* adaptée aux exigences

Rennes SB possède un *Learning Center* qui offre un espace de 1 000 m<sup>2</sup> et qui est doté d'équipements mis à disposition des étudiants : ordinateurs en libre-service, imprimante-scanner-photocopieur, relieuse. Le fonds documentaire couvre 20 000 ouvrages, des journaux d'actualité, des revues spécialisées et des revues académiques. Les étudiants peuvent bénéficier de formations à l'utilisation des ressources disponibles et de l'aide de documentalistes dans leur recherche d'information. Ils ont aussi accès aux sources d'information électroniques, par exemple à travers la plateforme Ebsco. L'école est membre du réseau national Couperin pour la négociation des ressources documentaires électroniques. Qu'il s'agisse des contenus, des usages et des éléments logistiques, la politique documentaire est indéniablement un atout aussi bien pour la vie de campus que pour les apprentissages en distanciel. Les projets d'extension immobilière assureront la pérennité de services de qualité.

# La réussite des étudiants

## 1 / Un accompagnement performant de l'insertion professionnelle à étendre aux étudiants étrangers

Depuis sa création en 2019, le département Talents & Carrière mobilise 12 personnes sur une double mission d'accompagnement vers l'emploi et de mise en relation avec les entreprises.

D'une part, Rennes SB accompagne les étudiants vers le monde professionnel en organisant différentes actions de *coaching* telles que les mardis Talents & Carrière ou le parcours de développement de carrière. En outre, l'école accueille fréquemment les entreprises en son sein pour les mettre en relation avec les étudiants, à l'image des *Corporate Days*, des journées banalisées de rencontre avec les entreprises organisées quatre fois par an et recevant jusqu'à 70 entreprises, les forums de recrutement ou encore les Journées entreprises<sup>77</sup>. L'an dernier, le département a lancé le programme *Career Booster* avec quatre entreprises partenaires situées en Bretagne. **Au regard de la forte demande étudiante<sup>78</sup> et de l'intérêt pour l'ancrage local de Rennes SB, le comité recommande la poursuite de ce programme.**

La réussite étudiante, au sens pédagogique du terme, est un aspect fort peu développé dans le RAE et la seule observation de l'établissement concerne les taux de réussite « raisonnablement élevés des étudiants inscrits en MSc<sup>79</sup> ». Au regard de la sélection opérée à l'entrée des programmes faisant l'objet d'une accréditation nationale, ce point n'apparaît pas être une source d'inquiétude.

<sup>75</sup> Cinq étudiants bénéficient à ce jour de ce nouveau programme doctoral. RAE p. 45.

<sup>76</sup> Il faut cependant saluer l'effort mené à travers la Charte du corps professoral créée en 2019 et appelée à devenir un outil important.

<sup>77</sup> Ces différentes actions sont détaillées dans le RAE, p. 54.

<sup>78</sup> Exprimée lors des entretiens.

<sup>79</sup> RAE, p. 50.

D'autre part, le département se donne pour mission d'établir des partenariats avec les entreprises susceptibles d'intéresser ses étudiants. Parmi les 650 entreprises partenaires, dont la majorité se situe en région parisienne, Rennes SB parvient à assurer 30 partenariats stratégiques, c'est-à-dire des entreprises avec lesquelles elle organise des actions importantes, et 100 entreprises «partenaires d'école» avec lesquelles elle entretient des contacts réguliers. Aussi, s'agissant des autres partenaires, le comité souligne le travail de fidélisation que mène le département Talents & Carrière.

Ainsi, grâce à ces actions de l'école, les étudiants parviennent aisément à trouver leurs stages. En effet, ils en réalisent plus de 4 000 par an, qu'ils soient obligatoires ou réalisés lors des césures pour lesquelles 72 % des étudiants du PGE optent. De même, malgré la Covid-19, moins de 7 % des étudiants qui souhaitent réaliser une alternance n'en ont pas encore trouvé<sup>80</sup>. L'ouverture à l'alternance pour de nouveaux parcours a permis un bond important du nombre d'alternants dans l'école, passant de 36 à 300 alternants. **Néanmoins, encore limitée à trois spécialités en dépit de ses multiples avantages, le comité recommande l'élargissement de la possibilité d'apprentissage à d'autres parcours.**

Concernant l'insertion professionnelle des diplômés de l'école, les enquêtes produisent des résultats qui sont analysés de manière globale<sup>81</sup>. La communication de l'école sur ce sujet passe plus par la publication de l'enquête nationale CGE que par un affichage détaillé des résultats de chaque parcours de l'établissement<sup>82</sup>. Le programme *Bachelor* n'est plus une formation à vocation professionnelle directe puisque sur la dernière année (2019), 89 % des étudiants se sont déclarés en poursuite d'études contre 40 % deux ans plus tôt. Concernant le Master PGE, les données indiquent une position de Rennes SB dans les moyennes nationales de référence tant sur le plan de l'insertion (86 % en 2019 sans que l'on sache à quelle échéance de la sortie), que sur celui de la rémunération (à 35 k€ en moyenne pour les années 2017-2019, mais en progression).

**Aussi, le comité constate l'efficacité de l'accompagnement vers le monde professionnel. Cependant, la hausse du nombre d'étudiants constitue un défi pour le maintien de cette qualité d'encadrement.**

Plus spécifiquement, le département Talents & Carrière envisage des dispositifs adaptés aux étudiants internationaux pour les aider dans leurs recherches de stage en France, par un renforcement de l'apprentissage du français et la constitution d'un fichier d'entreprises qui recrutent des candidats anglophones<sup>83</sup>. **Le comité insiste sur la nécessité de poursuivre ces efforts vers un suivi spécifique des étudiants internationaux.**

## 2 / La montée en puissance du réseau d'*alumni*

Le trentenaire de Rennes SB signifie une maturité de la trajectoire professionnelle de ses premiers diplômés. Par conséquent, l'école entreprend le développement d'un réseau d'ambassadeurs dans les entreprises de ses diplômés.

Pour cela, elle s'appuie sur l'association des diplômés, dirigée par les six membres du bureau et les 20 personnes du comité, ses 200 bénévoles et ses 23 000 adhérents<sup>84</sup>. L'association parvient à structurer efficacement le réseau des anciens diplômés grâce à un fonctionnement souple par *Business units*. Leur relative autonomie permet une connexion entre *alumni* selon leurs thématiques de prédilection. En outre, l'association intervient dans l'école lors des *Corporate Days* susmentionnés ou par le dispositif de parrainage<sup>85</sup>.

Le comité relève toutefois l'existence du défi que constitue l'internationalisation du réseau d'*alumni*. La mobilisation à l'étranger et la gestion de la distance requièrent une évolution de l'association. L'ouverture de locaux à Paris (programmée à la rentrée 2021) répond aussi à l'objectif de mobiliser plus facilement les anciens dont les carrières les conduisent le plus souvent en région parisienne ou à l'étranger. **Aussi, le comité suggère la mise en place d'une structuration du réseau par zone géographique.**

Enfin, Rennes SB et l'association élaborent un nouvel accord de partenariat dont l'objectif est d'optimiser les ressources, notamment avec la création d'un pôle *alumni* au sein de l'établissement. Le comité souligne l'intérêt de ce nécessaire rapprochement avec l'école. La volonté de mobiliser les anciens par une «communauté d'ambassadeurs Rennes SB» ou par «une communauté d'anciens — RH» illustre cette logique d'autant que le SWOT réalisé par l'établissement constate que la levée de fonds n'est pas jusqu'à présent une activité clé.

<sup>80</sup> Ces éléments sont tirés des entretiens.

<sup>81</sup> Nous faisons ici référence au document 3 complétant le RAE qui n'aborde pas la question de manière quantitative si ce n'est par le biais d'enquêtes de satisfaction sur le développement de carrière.

<sup>82</sup> Le site web de Rennes SB ne publie de données propres, mais se fait écho des résultats nationaux.

<sup>83</sup> Entretiens.

<sup>84</sup> Le site web de Rennes SB *Alumni* précise que l'adhésion «à vie» se fait par une cotisation unique de 150 € donnant accès à de nombreux services : annuaires des anciens, évènementiels, pôle carrière.

<sup>85</sup> RAE p. 56 et entretiens.



### 3 / La vie étudiante : un axe identifié pour une véritable logique de campus

La vie étudiante constitue un des principaux atouts de Rennes SB. Au-delà d'une stratégie de campus, qui a permis l'extension vers un quatrième bâtiment en 2017 et qui prévoit de nouveaux élargissements à horizon 2025, Rennes SB fait de l'expérience étudiante une priorité en y consacrant depuis 2018 un département : le *Student Experience Network and Service* (Sense).

D'abord, le département veille au bien-être étudiant par un guichet unique de réponse aux questions pratiques, *Aloha Square*, qui traite jusqu'à 100 sollicitations par jour, et par l'accès au bureau d'aide psychologique universitaire dont une quinzaine d'étudiants a bénéficié cette année. Récemment, Rennes SB a mis en place une plateforme de soutien hors de ce partenariat avec l'université. **Le comité incite à poursuivre ces efforts de soutien psychologique<sup>86</sup>.**

Par ailleurs, l'école porte une réelle attention aux problèmes de harcèlement et de bizutage. En sus des chartes et de la désignation de responsables dans les associations, le comité suggère d'approfondir la collaboration avec le Comité national contre le bizutage.

Ensuite, eu égard à l'importance des frais de scolarité, le soutien financier aux étudiants en difficulté financière est un enjeu majeur. L'école a renforcé en 2020 sa politique de bourses sociales et solidaires en augmentant de 300 k€ l'enveloppe pour passer à 500 k€. Ces bourses pourront augmenter en s'appuyant sur la fondation en création, en lien étroit avec l'association des diplômés. **Une aide d'urgence est également proposée en raison du contexte pandémique, susceptible d'atteindre 300 € annuels dont le comité recommande la pérennisation.** Cette aide est peu sollicitée, avec moins de cinq demandes annuelles. **Aussi, le comité invite à renforcer le dispositif de communication pour s'assurer que les étudiants aient connaissance de ces aides.**

Enfin, s'agissant de la vie associative, la diversité des associations permet à chaque étudiant de trouver un engagement qui lui convient. Le financement repose sur les cotisations du BDE et du BDA qui redistribuent aux autres associations. Encadrés par des *coachs* juridiques et comptables, les associations se gèrent en autonomie avec un objectif de viabilité financière. L'accroissement du nombre d'étudiants crée un risque de saturation des associations. C'est pourquoi Rennes SB oblige désormais ses étudiants PGE à un engagement associatif interne ou externe ou bien à un job étudiant. Cependant, l'engagement associatif ne peut excéder une année. Cette limite freine certains projets associatifs en raison de passations trop fréquentes<sup>87</sup>. **Par conséquent, tout en tenant compte du défi de la hausse des effectifs, le comité suggère de réfléchir à des dérogations à la règle d'un engagement associatif maximal d'une année.**

### 4 / Une participation effective des étudiants à la gouvernance

La participation étudiante à Rennes SB prend quatre dimensions<sup>88</sup>. Les délégués de classe, associés à des réunions régulières avec l'administration en constituent la première. Depuis 2019, parmi ces délégués, certains sont désignés au conseil des étudiants (*Student Advisory Board*) pour traiter de sujets davantage transversaux. Deuxièmement, tous les présidents d'associations appartiennent à un groupe «G25» et pour les plus grosses associations, à un groupe «G5», qui travaille sur les sujets relatifs à la vie associative<sup>89</sup>. Troisièmement, concernant les aspects extrascolaires de la vie de l'établissement, le BDE est représenté au conseil de surveillance de Rennes SB. Enfin, dans une approche plus globale, le département Sense a lancé en 2017 le programme *Voice*. Cette vaste consultation vise à aligner les actions de l'école sur les besoins des étudiants dans une démarche de co-construction. L'ensemble de ces dispositifs permet une participation effective des étudiants à la vie de Rennes SB.

<sup>86</sup> RAE p. 52 et entretiens.

<sup>87</sup> Entretiens.

<sup>88</sup> RAE p. 53.

<sup>89</sup> Selon les termes employés par l'établissement et désignant les 25 associations étudiantes ou les cinq plus importantes. RAE, p.11 et p. 58.

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / La valorisation des résultats de la recherche fait partie intégrante de la politique de recherche et fonctionne sur un mode pragmatique

La valorisation des résultats de la recherche est inscrite dans la stratégie institutionnelle de l'établissement, avec l'ambition clairement affirmée d'une recherche « influente » et « impactante », devant bénéficier à la fois aux enseignements et aux entreprises<sup>90</sup>. Les aires d'excellence ont d'ailleurs été constituées avec la volonté de ne pas se limiter à la recherche académique, mais bien d'en diffuser les résultats auprès des différents partenaires de l'école. L'ancrage de la recherche dans le tissu économique régional est également affirmé, la gouvernance de l'école étant attentive à cette dernière dimension<sup>91</sup>.

Cette volonté de promouvoir le lien entre la recherche et le monde de l'entreprise s'incarne dans la politique de l'école. La charte du corps professoral inscrit la pratique, pour chaque enseignant-chercheur, de fournir après chaque publication des éléments permettant la diffusion des travaux (résumé, vidéo). Le suivi des activités de recherche et des publications des enseignants-chercheurs intègre également les articles dans les médias et les revues professionnelles, le niveau de publication dans ces dernières étant jugé satisfaisant par l'école<sup>92</sup>; les données fournies sur ce point restent assez factuelles et partielles et ne permettent pas à ce stade d'établir un diagnostic concluant. La diffusion des résultats est donc une mission de la recherche, qui gagnerait à être cultivée au niveau des directions des aires d'excellence.

On peut aussi saluer la création, en 2019, d'une chaire de géopolitique, dont l'objectif est de former les étudiants aux aspects géopolitiques du monde du management. La chaire participe à la création d'une nouvelle spécialisation dans le Master en Management du PGE. Une autre chaire porte sur la cybersécurité. **Le comité recommande que ces outils s'inscrivent dans une logique collective plus forte dépassant les qualités individuelles des porteurs.**

Sur le plan organisationnel, la valorisation de la recherche associe plusieurs équipes, qui travaillent de façon transversale suivant deux directions : le développement de partenariats et la diffusion des résultats. Une personne est ainsi allouée à la valorisation et au développement des partenariats<sup>93</sup>. Son action est tournée vers le soutien aux enseignants-chercheurs dans l'identification et l'insertion dans des partenariats, avec un objectif fort de reconquête locale, ainsi que le dépôt de dossiers de financement. Elle est notamment intervenue dans la gestion des dossiers Cifre (relation contractuelle avec les entreprises) et la convention avec Bretagne Développement Innovation. Une communication régulière est établie avec les directeurs des aires d'excellence, mais aussi avec les autres entités intervenant dans la démarche de valorisation telles que le département *Brand & Digital*, le département *Talents & Carrière* ou encore l'*Executive Education*. Le département *Brand & Digital* est particulièrement investi dans la communication média sur les résultats de la recherche, comme en témoignent la publication d'articles sur le site web de l'école ou encore le partenariat noué avec le quotidien *Ouest France*. Les éléments de vulgarisation produits alimentent également l'*Executive Education*, notamment pour répondre aux appels d'offres d'entreprises. **Le comité souligne que cet ensemble fonctionne de façon articulée et fluide, sur un mode pragmatique et humain.**

## 2 / L'ancrage dans le tissu économique régional territorial et le lien avec les entreprises : une dynamique naissante à consolider et à développer

En matière de valorisation, la stratégie d'ancrage territorial a donné lieu à des initiatives emblématiques, tournées vers les acteurs du développement économique régional et les entreprises. On citera pour l'aire d'excellence agrobusiness, la collaboration avec le pôle de compétitivité Valorial (recherche appliquée et *Executive Education*) ainsi que les trois conventions Cifre signées avec des groupes alimentaires de la région. En témoigne surtout le contrat conclu en janvier 2020 avec l'agence économique régionale Bretagne Développement Innovation et relié à l'Observatoire en intelligence artificielle de l'aire IA. Ce contrat, qui vise

<sup>90</sup> RAE p. 7 et 35 et entretiens.

<sup>91</sup> RAE, p. 23-25.

<sup>92</sup> RAE p. 31 et 33.

<sup>93</sup> Cette personne vient de prendre de nouvelles fonctions comme responsable de la Fondation et des partenariats institutionnels.

la réalisation d'un état des lieux des capacités des entreprises bretonnes en matière d'IA et des perspectives pour leur développement *business*, est remarquable à plusieurs titres. Il témoigne d'une dynamique nouvelle de rapprochement de l'école avec les acteurs du développement économique régional, il renforce l'impact de la recherche sur les entreprises ainsi que l'inscription de la recherche dans les filières d'avenir du territoire. D'autres projets sont en cours comme celui de l'aire d'excellence *mind* avec l'IRT *b<>com* ou le *Pooool*<sup>94</sup>, un acteur de l'écosystème régional de la *French Tech*<sup>95</sup>. Enfin, la toute récente chaire sur la cybersécurité ouvre aussi des perspectives en termes de diffusion des connaissances au bénéfice des entreprises et de contribution de l'école à une filière économique régionale porteuse.

Ces initiatives témoignent de l'inscription de la recherche dans l'environnement économique régional et d'une dynamique nouvelle de partenariats avec les acteurs régionaux et les entreprises. Elles montrent aussi qu'en la matière, l'école est « au début d'une trajectoire »<sup>96</sup>. **Le comité salue ces initiatives et appelle à consolider cet effort ainsi qu'à développer la recherche partenariale sous diverses formes. À cet égard, le comité salue le projet de Fondation qui ouvre des perspectives prometteuses pour construire et développer une recherche avec les entreprises, notamment de grandes entreprises de la région dans le cadre de chaires. Le comité convient toutefois qu'il s'agit là d'un travail s'inscrivant dans le long terme.**

### 3 / Une communication dynamique de l'établissement sur son activité de recherche

Rennes SB affiche une action dynamique en matière de diffusion des connaissances, avec la volonté de rendre accessibles les travaux de recherche auprès d'un public large. Le RAE relève ainsi la publication de 24 articles et deux interventions télévisées dans différents médias grand public<sup>97</sup>.

Le département *Brand & Digital* a développé un partenariat avec le quotidien *Ouest France*, ayant pour objectif de mettre en avant et diffuser la recherche. Un journaliste de *Ouest France* interroge un enseignant-chercheur sur des domaines d'actualité et s'attache à rendre accessibles les résultats de ses travaux. C'est une discussion à trois entre le journaliste, l'enseignant-chercheur et l'équipe communication. Le rythme est la publication d'un à deux articles par mois. Le département a constaté une forte augmentation du taux de lecture des articles depuis ce partenariat, certains articles enregistrant plusieurs milliers de vues<sup>98</sup>. **Le comité salue cette initiative qui témoigne de la volonté d'inscrire l'école comme un acteur de son écosystème régional et de rendre visible et accessible les résultats de la recherche produite auprès du monde socio-économique et du public au sens large.**

---

<sup>94</sup> Déclinaison locale de la *French Tech*.

<sup>95</sup> Entretiens.

<sup>96</sup> Selon les propos du directeur général.

<sup>97</sup> RAE, p. 33.

<sup>98</sup> Entretiens.



## Les politiques européenne et internationale

### La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : un atout à sécuriser

#### a/ L'engagement stratégique pour l'internationalisation

Rennes SB est historiquement engagée dans une démarche d'internationalisation qui implique toute l'organisation. En 2017, cette stratégie a été renforcée grâce à la création de la *Global School* en tant que structure organisationnelle transversale et unique visant à rassembler les diverses actions issues de l'internationalisation.

À partir de 2018, le périmètre de l'internationalisation est approfondi sur la base de trois piliers<sup>99</sup> :

(1) Essayer de diversifier la présence des étudiants internationaux dans tous les programmes, afin d'éviter de concentrer ces étudiants sur les MScs.

(2) Diversifier l'origine des étudiants pour éviter les déséquilibres des étudiants recrutés (hors échange) en provenance de Chine et d'Inde (respectivement 31,6 % et 17,6 % du total des recrutements en 2018). **La tendance est à la baisse, mais selon le comité, ce poids demeure élevé** ; pour l'année 2018, la somme représentait donc 49 % passant à 46 % pour 2019.

(3) Modifier le modèle de recrutement, au-delà du « modèle B2B » (conventions de partenariat qui représentent 80 % des étudiants), en allant vers un modèle « B2C<sup>100</sup> » avec la tentative d'un recrutement direct d'étudiants avec lesquels il a été possible de prendre contact lors de salons et autres réunions internationaux.

Dès lors, et comme cela a été vu lors de la visite, certains des objectifs fixés ont été atteints. Cependant, à partir des informations complémentaires fournies par Rennes SB sur l'origine des recrutements, les étudiants asiatiques dans leur ensemble (au-delà de la Chine et de l'Inde) continuent d'être majoritaires (environ 50 % des étudiants en recrutement et en échange en moyenne sur les deux derniers exercices), bien qu'une tendance à la baisse et une diversification soient perceptibles, conformément aux objectifs affichés par l'école.

La mobilisation des fonds Erasmus+ s'est sensiblement accrue, passant de 251 094 € en 2015-2016 à 718 515 € en 2019-2020<sup>101</sup>. Au-delà des financements Erasmus+, l'école est autorisée à gérer l'aide fédérale aux étudiants du ministère étasunien de l'Éducation<sup>102</sup>. Cette décision permet un flux stable d'étudiants en provenance des États-Unis. Sur la base des informations fournies dans le RAE, le poids des étudiants nord-américains représente environ 3 % des étudiants en mode recrutement (soit une vingtaine d'étudiants inscrits à Rennes SB) et 8 % des étudiants en mode échange (entre 40 et 50 étudiants en mobilité semestrielle ou annuelle).

**L'engagement pour l'internationalisation reste un axe de différenciation de Rennes SB et un pari stratégique ; une orientation réaffirmée dans le plan stratégique et qui implique toute l'organisation. Le comité encourage l'établissement à poursuivre sa recherche d'un meilleur équilibre, en particulier de l'origine de ses étudiants en recrutement.**

#### b/ La politique d'internationalisation en matière d'enseignement : une concentration géographique à dépasser

Le comité salue la forte internationalisation des programmes qui constitue une caractéristique distinctive de l'école, et qui se manifeste à plusieurs niveaux : le contenu des programmes, le profil des étudiants, les séjours à l'étranger (stages ou séjours académiques) et le corps professoral très international (89 % des membres ne sont pas de nationalité française avec 39 nationalités représentées).

Cependant, et c'est un point d'attention pour les rentrées à venir, une baisse de la part d'étudiants étrangers est observée entre les années académiques 2017-2018 et 2019-2020, tant en mode recrutement (-10,6 %), qu'en mode échange (-22,3 %)<sup>103</sup>. En ce qui concerne l'origine des étudiants, il semble y avoir une orientation claire vers le recrutement d'étudiants hors l'Europe, et majoritairement d'Asie (pour environ 60 % du total hors Europe pour les recrutements et les échanges sur les deux dernières années) suivi d'étudiants africains. Le nombre de

<sup>99</sup> RAE p. 58.

<sup>100</sup> Pour reprendre l'expression du plan stratégique de l'établissement, p. xiv, annexe 1.2 du RAE.

<sup>101</sup> RAE p. 65.

<sup>102</sup> *Ibid.*

<sup>103</sup> Selon les données fournies dans le document 13.

ces derniers est passé de 92 en 2017-2018, à 26 pour 2019-2020 pour ce qui concerne le mode échange ; le nombre de ces étudiants en mode recrutement restant, pour sa part, stable à environ 160.

Concernant la mobilité sortante, les étudiants de Rennes SB qui participent à des programmes de mobilité sont satisfaits de ce séjour ; ils étaient 956 étudiants concernés en 2019-2020, en augmentation de 25 % au cours des quatre derniers exercices<sup>104</sup>. La relation avec les différents partenaires est active et variée (335 conventions dont 141 en Europe et tous les continents représentés). Dans certains cas, cette relation se limite à des échanges sous l'égide d'Erasmus+, alors que dans d'autres cas des doubles diplômes ont été développés (huit dans le programme *Bachelor* et un *MSc*). La gestion conjointe du *MSc Data & Business Analytics* implique une augmentation de l'intensité de la relation entre les deux partenaires (*International School of Engineering, Inde*), ouvrant la voie à des projets complémentaires.

**Dans tous les cas, la mobilité étudiante dans ces deux modalités est considérée comme solide et bien mise en œuvre par l'établissement. Le renforcement de la présence des étudiants européens est par ailleurs souhaitable, en particulier pour diversifier le multiculturalisme de l'école.**

### *c/ Soutien à l'internationalisation d'entreprises du territoire : un axe de développement potentiel*

La relation de Rennes SB avec les entreprises du territoire existe et dans certaines aires d'excellence elle est considérée comme stable et active (agrobusiness). Cependant, on ne peut pas dire que l'interaction des quatre aires d'excellence avec le territoire soit particulièrement active et surtout homogène. Les entretiens avec les partenaires économiques et territoriaux ont souligné l'intérêt qu'il y aurait à un croisement fructueux entre l'école et le tissu local autour de la dimension internationale de Rennes SB. Le territoire et ses entreprises y trouveraient un vecteur d'internationalisation en exploitant la marque et les compétences des enseignants-chercheurs et des étudiants et l'établissement. De son côté l'école y verrait une application concrète de sa volonté d'ancrage territorial connectée à son ouverture internationale. **Le comité considère qu'il est nécessaire d'intensifier l'activité de toutes les aires d'excellence avec les entreprises de la région pour contribuer au développement territorial à l'international.**

---

<sup>104</sup> RAE, p. 65.

## Conclusion

Rennes SB dispose de nombreux atouts dans cet environnement très concurrentiel des écoles de commerce et plus largement des formations en management. Une gouvernance qui appréhende les enjeux de manière lucide et volontariste et des services réactifs fournissent à l'établissement les clés pour une stratégie pertinente et bien structurée dans le temps. Le climat social s'est apaisé avec l'arrivée de la nouvelle direction et la participation des personnels et des étudiants aux différentes instances apparaît comme satisfaisante.

Les dimensions pédagogiques et scientifiques se déclinent à l'international avec des performances notables tout en garantissant un véritable esprit de campus sur Rennes, au bénéfice d'une vie étudiante très riche. Des performances scientifiques individuelles de qualité et une structuration scientifique renforcée par des mesures d'accompagnement soulignent les efforts de l'établissement pour qu'il soit mieux identifié comme un partenaire recherche de qualité.

Il convient cependant de souligner quelques risques et menaces qui peuvent fragiliser l'école. Si le développement de la stratégie est clair en interne, les partenariats, notamment académiques, manquent de structuration. De même, la volonté d'ancrage territorial se doit de dépasser le stade des simples impulsions et de la communication et se traduire par des projets collaboratifs en plus grand nombre. De ce point de vue, mais aussi dans la volonté de diversifier les ressources de l'école, un soutien plus affirmé des collectivités publiques et des partenariats économiques plus denses autour de la valorisation offrent une alternative à creuser. Enfin, l'international, réel atout de l'établissement, peut aussi révéler des points de fragilité surtout dans un contexte où les mobilités pourraient être durablement freinées.

Les axes stratégiques de l'école restent très centrés sur le développement international qu'il s'agisse de l'objectif ambitieux de doubler le nombre d'étudiants étrangers en recrutement, de poursuivre le recrutement d'un corps professoral international ou encore de faire du Campus Paris un outil de visibilité. La question d'une alternative peut se poser rapidement au regard d'un environnement mondial moins favorable.

### 1 / Les points forts

- Un portage stratégique fort par la gouvernance, aussi bien en interne que vers l'extérieur.
- Une internationalisation comme un atout reconnu et confirmé.
- Un portefeuille de formations attractif et une logique de campus pour un parcours étudiant de qualité.
- Une situation financière saine et un processus financier maîtrisé.
- Une agilité de l'organisation avec comme illustration la réactivité de l'établissement face à la crise sanitaire.
- Une production scientifique en progression sensible.

### 2 / Les points faibles

- Les ressources de l'établissement encore trop dépendantes des frais de scolarité.
- Une concentration toujours forte des recrutements étudiants étrangers sur quelques pays d'origine.
- Des partenariats de recherche souvent assis sur des relations personnelles, malgré plusieurs projets collectifs porteurs.
- Un système d'information perfectible, pas de démarche de type «entrepôt de données» et une cartographie des processus métier non réalisée à ce jour.

### 3 / Les recommandations

- Améliorer la diversification de l'origine des étudiants, notamment vers les étudiants européens.
- Stabiliser les ressources humaines en réduisant le *turnover* sur les fonctions administratives.
- Renforcer la valorisation en favorisant la dissémination des résultats et en structurant les partenariats.
- Garantir la soutenabilité du développement immobilier, au plan financier et au plan humain, notamment par la formalisation et la diffusion d'un plan pluriannuel d'investissement.
- Développer l'ancrage territorial nécessitant des actions structurantes à horizon variable vers les collectivités territoriales et les partenaires académiques et mieux valoriser son articulation avec l'international.
- Assurer une trajectoire à long terme des ressources humaines scientifiques (doctorat, postdoc, carrière des enseignants-chercheurs).

## Liste des sigles

### A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AMBA	<i>Association of Masters of Business Administration</i>

### B

B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BDA	Bureau des arts
BDE	Bureau des élèves

### C

CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CGE	Conférence des Grandes Écoles
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comex	Comité exécutif
Comue	Communautés d'universités et établissements
Covid-19	Maladie à coronavirus 2019 — de l'anglais <i>Coronavirus Disease 2019</i>
Crem	Centre de recherche en Économie et Management
CSE	Comité social et économique

### D

DAF	Direction des affaires financières
DBA	<i>Doctorate in Business Administration</i>

### E

Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EQUIS	<i>European Quality Improvement System</i>
Erasmus+	<i>European Community Action Scheme for the Mobility of University Students</i>

### G

G3D	Gestion de chaîne d'approvisionnement numérique, respectueuse de l'environnement et guidée par la demande — en anglais, <i>Green, Digital, Demand Driven Supply Chain Management</i>
GDBA	<i>Global Doctorate in Business Administration</i>
Gepea	Génie des procédés pour les écotechnologies et les bioressources (laboratoire)

### H

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

### I

IA	Intelligence artificielle
IBPM	International Bachelor Programme in Management
Idex	Initiative d'excellence
IGR-IAE	Institut de gestion de Rennes — Institut d'administration des entreprises

I-Site	Initiative science-innovation-territoires-économie
IMT	Institut Mines-Télécom
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Insa	Institut national des sciences appliquées
IRT	Institut de recherche et de technologie

## L

LMD	Licence/Master/Doctorat
-----	-------------------------

## M

MBA	<i>Master of Business Administration</i>
mïnd	Management de la complexité
MScs	<i>Master of Sciences</i>
MS	Mastère spécialisé

## P

Pepite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PGE	Programme Grande École
PhD	<i>Philosophiæ doctor</i>
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises

## R

Rennes SB	Rennes School of Business
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises

## S

Sense	<i>Student Experience Network and Service</i>
Smart-Lereco	Laboratoire d'études et de recherches en Économie sur les structures et marchés Agricoles, Ressources et Territoires.
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités, menaces — de l'anglais <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>

## U

UBL	Université Bretagne Loire
UMR	Unité mixte de recherche
Unir	Université de Rennes (projet)

# Observations du Directeur général et Doyen

Monsieur Pierre Glaudes  
Directeur  
Département d'évaluation des établissements  
HCERES  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

Rennes, 18 juin 2021

## **Objet : HCERES – Rapport définitif**

Monsieur le Directeur,

Nous avons bien pris connaissance du rapport du Hcéres qui a suivi l'évaluation faite en novembre 2020. Je tiens, au nom du Président, du Comité Exécutif, du Conseil de Surveillance et du Directoire de Rennes School of Business, à vous remercier pour la qualité des échanges et du rapport remis. Cette évaluation, effectuée à distance et en ligne pour les raisons que nous connaissons, a été réalisée avec rigueur, professionnalisme et bienveillance. Nous vous en remercions sincèrement. Cette reconnaissance et nos remerciements vont aussi à Monsieur le Professeur Thierry Montalieu, Président du comité d'évaluation, et à son équipe. Ce rapport, première expérience d'évaluation par le Hcéres de Rennes School of Business, constitue un document de référence à mi-parcours de notre plan stratégique 2019-2023. Il fournit de nombreuses voies d'amélioration et de réflexion collective.

Ce rapport a parfaitement saisi l'originalité de la trajectoire de Rennes SB qui nous amène à la célébration de 30 années d'existence l'année académique prochaine.

L'ADN international de notre Ecole s'est enrichi depuis 2018 de nouvelles dimensions dans la recherche académique, disséminée sous forme d'expertise et de nouveaux enseignements, en formation initiale, en *executive education* et en formation continue. De nouvelles voies d'internationalisation sont poursuivies, en particulier pour améliorer l'employabilité des diplômés internationaux, y compris pour les entreprises de nos territoires.

Cet enrichissement se réalise à travers l'excellence servicielle de notre établissement, dans toutes les formes d'accompagnement de nos étudiants, défi permanent et profondément humain durant cette période de pandémie.



**UNFRAMED THINKING**

GRUPPERENNES SCHOOL OF BUSINESS  
2, rue Robert d'Arbrissel - CS 76522  
35065 RENNES Cedex - FRANCE  
☎ +33 (0)2 99 54 63 63  
✉ [contact@rennes-sb.com](mailto:contact@rennes-sb.com)

[www.rennes-sb.com](http://www.rennes-sb.com)



European Business Schools  
Ranking 2020

Le rapport souligne justement l'agilité organisationnelle déployée par nos équipes et les nouvelles habiletés digitales mobilisées pour adapter l'institution à un environnement de rupture et à un nouvel état de la mondialisation. Ces dimensions sont des marqueurs forts de notre nouvelle stratégie. Ils se sont considérablement développés ces derniers mois, constituant de nouveaux actifs sur lesquels notre institution peut s'appuyer. Cette digitalisation doit être effectivement renforcée par une plus grande intégration et une gouvernance améliorée de nos données, projet clé de l'année à venir. Rennes SB a engagé une transformation à long terme de ses relations humaines à travers des pratiques collaboratives permettant l'innovation managériale. Cette démarche va s'enrichir d'une nouvelle appréhension du télétravail et de nouveaux modes collaboratifs. Elle aura un impact sur l'aménagement des espaces de travail de nos personnels administratifs, facultaires, étudiants et des partenaires abrités sur notre campus.

Le rapport note la solidité de la situation financière de Rennes SB, nous invitant à être attentif à une plus grande diversification des sources de revenus. Il met en exergue la nécessité de mieux répartir la provenance de nos nombreux étudiants étrangers. Depuis le début du plan stratégique, l'École a su accélérer cette diversification, recruter de nouvelles compétences et investir pour être mieux équipée à cette fin et s'attend à en retirer le bénéfice à court et moyen termes, de plusieurs manières :

- Une transformation de l'ensemble de ses programmes qui ont tous vocation à accueillir une majorité d'étudiants internationaux, à niveau *Bachelor*, *Master*, *MBA*, *DEA* et *PhD*.
- L'établissement de nouvelles bases fortes de recrutement d'étudiants étrangers, non seulement en Chine et en Inde, mais aussi en Amérique Latine, aux Etats-Unis, en Asie du Sud-Est (Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Vietnam ...), au Moyen-Orient et en Afrique (Egypte, Ghana, Rwanda, Liban ...) et en Europe. Rennes SB poursuit en parallèle une action forte dans sa mobilité internationale (étudiants entrants et sortants issus d'un vaste réseau d'universités internationales partenaires).
- Une croissance forte de ressources apportées par nos relations avec les entreprises, en France et dans le monde : par le développement rapide des contrats d'alternance (+ 40% chacune de ces deux dernières années), par une croissance exponentielle de notre secteur *executive education* et formation continue en France et à l'étranger confortée par une présence à Paris dès septembre, et avec l'engagement d'un large réseau d'*alumni* et la création d'une Fondation, une levée de fonds à travers des partenariats et projets de mécénat (*advancement*).
- L'École poursuit une action volontaire en vue de maintenir et développer des contractualisations avec les pouvoirs publics, avec le MESRI (renouvellement et obtention de grades et renouvellement du label EESPIG), avec les territoires métropolitain, départemental et régional, les acteurs structurants de ses territoires comme l'IRTB<->Com ou les pôles de compétitivité, et aux plans européen et international.



# UNFRAMED THINKING

GROUPE RENNES SCHOOL OF BUSINESS  
2, rue Robert d'Arbrissel - CS 76522  
35065 RENNES Cedex - FRANCE  
☎ +33 (0)2 99 54 63 63  
✉ [contact@rennes-sb.com](mailto:contact@rennes-sb.com)

[www.rennes-sb.com](http://www.rennes-sb.com)



European Business Schools  
Ranking 2020



Cet enrichissement du modèle financier de Rennes SB doit permettre d'atteindre une nouvelle taille critique à l'issue du plan stratégique actuel, d'ici 2024. Le rapport de l'Hcéres souligne le rôle possible de notre Ecole comme ambassade et acteur structurant d'une internationalisation accrue de l'économie de nos territoires.

Le rapport met en évidence la nécessité d'une démarche pluriannuelle concernant le déploiement du campus de l'Ecole, en lien étroit avec son antenne parisienne. L'extension du campus, comptant 21.000 m<sup>2</sup> actuellement, sur un même site en proximité de l'hypercentre rennais, entre dans une phase plus avancée, sur la base d'un schéma fonctionnel et d'un « master plan 2030 » pour une vision à long terme de notre immobilier, en lien étroit avec la CCI d'Ille et Vilaine.

Concernant la recherche académique, le rapport souligne le développement rapide de nos publications académiques au meilleur niveau international. Rennes SB va accentuer son excellence académique par une activité de recrutement de nouveaux professeurs, d'origines nationales variées, avec des profils plus seniors pour conforter les quatre axes d'excellence choisis (*Agri(o)-business*, *AI-driven Business*, *Green Data-Demand-Driven Supply Chain Management* et *Minds* ; ce dernier axe est en réflexion). La recherche de l'Ecole s'inscrit au sein d'un laboratoire intégré ouvert à tous les membres du corps professoral. Cette évolution vers une culture de recherche plus ancrée, plus collégiale, doit permettre une plus grande capacité d'attraction et de rétention des enseignants-chercheurs.

Rennes SB souhaite aussi pouvoir élargir la portée d'accords de collaboration et d'association de nature institutionnelle avec les universités de Rennes et de Bretagne pour s'engager encore plus dans la politique de site. Nous souhaitons confirmer une volonté de nouer de tels accords avec le monde universitaire, notamment avec le CREM et la future école doctorale en gestion et en économie. Dans sa recherche académique, l'Ecole intensifie aussi le déploiement des accords déjà noués avec d'autres institutions académiques du Grand Ouest français comme l'IMT Atlantique et l'Institut Agro (Agrocampus Ouest), permettant de s'associer à des centres de recherche de premier plan mondial comme l'INRAe. Rennes SB, avec INSA Rennes et CentraleSupélec, a pu impulser la création de Station Rennes Innovation, plateforme d'accompagnement des entrepreneurs étudiants rassemblant, *in fine*, quinze établissements d'enseignement supérieur incluant les universités rennaises ainsi que Pépite Bretagne, le Pool et la SATT Grand Ouest.

En vous souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués.



Thomas Froehlicher  
Directeur Général et Doyen



UNFRAMED THINKING

GROUPE RENNES SCHOOL OF BUSINESS  
2, rue Robert d'Arbrissel - CS 76522  
35065 RENNES Cedex - FRANCE  
☎ +33 (0)2 99 54 63 63  
✉ [contact@rennes-sb.com](mailto:contact@rennes-sb.com)

[www.rennes-sb.com](http://www.rennes-sb.com)



European Business Schools  
Ranking 2020



## Comité d'évaluation

Le comité d'évaluation<sup>105</sup> était présidé par :

**M. Thierry MONTALIEU**, maître de conférences en sciences économiques à l'Université d'Orléans, ancien administrateur et ancien vice-président de l'université.

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Gabriel BLUET**, étudiant en master 2 affaires publiques à Sciences Po Lille, élu au conseil d'administration de l'école ;
- **Mme Maryse DARNAUDGUILHEM DUPONT**, ancienne secrétaire générale adjointe du rectorat de Versailles ;
- **Mme Ulrike MAYRHOFER**, professeur des universités en sciences de gestion et Directeur des études Executive MBA à l'IAE Nice Graduate School of Management, Université Côte d'Azur ;
- **Mme Lucie PAQUY**, Directrice innovation pédagogique, CCI Paris Île-de-France.
- **Mme Katrin SIMON ELORZ**, professeure d'économie et de gestion et ancienne vice-présidente de l'Université publique de Navarre (Espagne).

Stéphane MOTTET, conseiller scientifique et Sarah VALLÉE, chargée de projet au département d'évaluation des établissements, représentaient le Hcéres.

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

---

<sup>105</sup> 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 <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

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

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