

# RAPPORT D'ÉVALUATION D'EXCELIA GROUP

---

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

Rapport publié le 27/09/2022



Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Jacques Igalens, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

<sup>2</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

## Sommaire

Préambule .....	4
1 / Caractérisation de l'établissement .....	4
2 / Caractérisation du territoire.....	5
3 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	6
1 / Un positionnement institutionnel qui s'est élargi .....	6
2 / Une stratégie institutionnelle cohérente.....	7
a/ Cinq axes cohérents et structurants .....	7
b/ Un découpage en cinq écoles d'inégale importance .....	7
c/ Une école qui a été un modèle en matière de RSE, mais aujourd'hui rattrapée par ses concurrents .....	8
d/ Un modèle économique à adapter et une soutenabilité à asseoir .....	8
e/ Une extension de sa zone d'impact compliquant ses ancrages territoriaux .....	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	11
1 / Une organisation interne en voie d'évolution pour s'adapter aux nouveaux enjeux .....	11
2 / Une évolution nécessaire de la gouvernance pour l'élaboration et la conduite de la stratégie de l'établissement .....	12
3 / Un pilotage en lien avec l'orientation prise par Excelia en matière de RSE .....	13
a/ Une adhésion forte à la RSE accompagnée d'un dialogue social constructif.....	13
b/ Une politique d'accompagnement et de formation des personnels qui doit s'intensifier .....	13
c/ Une RSE au service de la politique d'achat et des projets immobiliers .....	14
4 / Améliorer les instruments du pilotage pour poursuivre la transformation de l'établissement.....	14
a/ Une stratégie en RH au service de la transformation à consolider .....	14
b/ Une modernisation nécessaire du pilotage budgétaire et du contrôle de gestion .....	15
c/ Une stratégie immobilière et un schéma directeur d'aménagement à construire .....	16
d/ Un schéma directeur des SI à construire .....	16
La recherche et la formation.....	17
1 / Une politique de la recherche qui a obtenu des résultats probants en matière de publications scientifiques .....	17
2 / Une politique ambitieuse de formation tout au long de la vie.....	19
3 / Un lien fort entre recherche et formation mais limité à deux thématiques de recherche.....	20
4 / Une politique documentaire au service de la formation à amplifier .....	22
La réussite des étudiants.....	24
1 / Un accompagnement bien structuré : de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	24
a/ Un processus de recrutement bien établi et appliqué à l'ensemble des étudiants.....	24
b/ Un suivi et un accompagnement renforcés et complets tout le long des études.....	25
c/ Une préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat à consolider .....	25
2 / Une vie associative au dynamisme inégal sur les trois campus.....	26
3 / Une participation des étudiants à la gouvernance qui reste à parfaire .....	27
La valorisation et la culture scientifique .....	29

1 / Une valorisation des résultats de la recherche en progression.....	29
2 / Un engagement marqué dans l'enseignement de la langue française et dans la diffusion du patrimoine touristique.....	29
Les politiques européenne et internationale.....	31
1 / Une politique d'internationalisation dynamique au service des étudiants .....	31
a/ Une volonté d'internationalisation affichée comme une forte priorité du plan stratégique .....	31
b/ Un pilotage efficace et des moyens cohérents.....	31
Conclusion .....	33
1 / Les points forts .....	34
2 / Les points faibles .....	34
3 / Les recommandations .....	34
Liste des sigles.....	36
Observations du directeur général d'Excelia.....	39
Organisation de l'évaluation .....	42

## Préambule

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

Excélia est évalué pour la première fois par le Hcéres dans le cadre du premier renouvellement de son label Eespig, obtenu pour une durée de cinq ans par un arrêté du 27 avril 2017.

Il est à noter que les formations débouchant sur des diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État, ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

## 1 / Caractérisation de l'établissement

Excélia Group est un groupe d'enseignement supérieur sous statut associatif de loi 1901, labellisé Eespig et placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). L'établissement a été créé en 1988 sous l'appellation Sup de Co La Rochelle et renommé Excélia en 2018. En décembre 2020, l'École supérieure de commerce et de management (ESCEM)<sup>1</sup> rejoint Excélia. Ses trois campus de La Rochelle, de Tours et d'Orléans s'étendent respectivement sur 13 000 m<sup>2</sup>, 4 031 m<sup>2</sup> et 2 061 m<sup>2</sup>. Excélia regroupe aujourd'hui :

- Excélia Business School : école de management accréditée Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB], EFMD Programme Accreditation System [EPAS], European Quality Improvement System [EQUIS] et Association of Masters of Business Administration (AMBA) ;
- Excélia Tourism & Hospitality School : école de tourisme accréditée UNWTO.TedQual par l'Organisation mondiale du tourisme<sup>3</sup> ;
- Excélia Digital School : école de la communication et du digital ;
- Excélia Academy : école de programmes préparatoires ainsi qu'un institut de langue française ;
- Excélia Executive Education : école pour la formation continue.

Excélia est membre de la Conférence des grandes écoles (CGE), de la Conférence des directeurs d'écoles françaises de management (CDEFM) et de l'Union des grandes écoles indépendantes (UGEI).

En 2020-2021, l'établissement comptait 3 820 étudiants en formation initiale (dont 12 % de bénéficiaires de bourses de l'État et 34 % d'alternants) et 391 en formation continue<sup>4</sup>. 23 % des étudiants payants sont internationaux.

Excélia propose les formations initiales suivantes :

- le bachelor Business (BB) de niveau bac +3 ouvert sur les campus de La Rochelle, Tours et Orléans ;
- le bachelor of Business Administration (BBA) International de niveau bac +4 ouvert à la Rochelle et à Paris (antenne partenariale avec l'Institut de management et de communication interculturels [Isit]) ;
- le bachelor en management du tourisme et de l'hôtellerie, ouvert sur les campus de La Rochelle et de Tours ;
- le bachelor en communication et stratégies digitales, ouvert sur les campus de La Rochelle et d'Orléans ;
- le master grande école (MGE), ouvert sur les campus de La Rochelle et de Tours ;
- treize programmes de Master of Science (MSc) dans diverses spécialités (banque, gestion hôtelière, etc.) ouverts sur les campus de la Rochelle, Tours, Orléans, Niort et Cognac.

Début 2022, les BB et BBA International ont obtenu le visa et le grade de licence délivrés par la CEFDG. En 2018, le visa du MGE et son grade de master délivrés par la CEFDG ont été renouvelés pour cinq ans.

Au 31 mai 2021, le groupe emploie 287 salariés permanents sur ses trois campus, dont 122 travaillant pour la Business School<sup>5</sup>. Excélia emploie un corps professoral composé de 83 enseignants permanents (dont 39 femmes) : 60 sont titulaires d'un doctorat, 8 de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) et 30 sont internationaux. L'établissement compte également 197 intervenants occasionnels (80 équivalents temps plein [ETP]) et 15 enseignants invités venant d'institutions étrangères<sup>6</sup>.

La recherche à Excélia s'organise autour d'un laboratoire, le Centre de recherche en intelligence et innovations managériales (CERIIM), non évalué par le Hcéres, et de deux instituts : l'Institut de la responsabilité sociétale par l'innovation (IRSI) et l'Institut du management du tourisme (IMT).

<sup>1</sup> Ancienne école de commerce née d'une fusion entre les écoles supérieures de commerce de Tours et de Poitiers en 1998, puis de celle d'Orléans en 2012.

<sup>2</sup> RAE, annexe 22 « Ressources et équipements pédagogiques sur les différents campus ».

<sup>3</sup> Agence des Nations unies.

<sup>4</sup> RAE, p. 1.

<sup>5</sup> RAE, annexe 12.

<sup>6</sup> RAE, annexe 32 « Profil de la faculté 2020-2021 ».

En 2019-2020, Excelia a enregistré un chiffre d'affaires de 31 915 k€ et un total de dépenses de 30 704 k€, soit un excédent d'exploitation de 1 211 k€. Les frais de scolarité représentent la principale source de revenus de l'école, soit 25 483 k€ en 2018-2019<sup>8</sup>. En 2019-2020, ces frais pour les trois années du MGE s'élèvent à 40 313 €, soit 13 500 € par an.

Excelia n'est rattaché à aucune coordination territoriale.

## 2 / Caractérisation du territoire<sup>9</sup>

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les anciennes régions Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin ont été réunies pour former la région Nouvelle-Aquitaine<sup>10</sup>, territoire de 84 061 km<sup>2</sup> qui compte six universités<sup>11</sup> réparties dans 12 départements. Cette région est la plus étendue des treize nouvelles régions métropolitaines : elle compte plus de 200 000 étudiants répartis sur 80 sites. La région académique Nouvelle-Aquitaine comprend les académies de Poitiers (24 % de la population étudiante), de Limoges (11 %) et de Bordeaux (65 %). Le site universitaire de Bordeaux concentre 49 % des effectifs d'étudiants de la région Nouvelle-Aquitaine, 36 % se répartissant sur quatre autres sites universitaires : Poitiers (14 %), Limoges (9 %), La Rochelle (7 %) et Pau (6 %) <sup>12</sup>.

La région se caractérise par la dynamique démographique de sa population étudiante qui représente 8 % de la population étudiante nationale (6<sup>e</sup> rang). Pour autant, le taux de poursuite global (69,5 %) des inscrits dans la région, inférieur au taux de France métropolitaine (74,3 %), est l'un des plus bas des 13 régions métropolitaines. L'enjeu de la région est, par conséquent, de développer l'accès à l'enseignement supérieur dans un contexte où de surcroît le taux d'étudiants boursiers est l'un des plus importants de la métropole (30 %, contre 26 % en France métropolitaine).

La Nouvelle-Aquitaine est la seule région qui compte plus d'étudiants inscrits en écoles de commerce et en filières juridiques qu'en sciences et technologies. Le nombre de docteurs a fortement évolué depuis 2013 (+11 % contre +0,7 % en France métropolitaine) et a atteint 920 étudiants diplômés en 2017. La part des apprentis dans l'enseignement supérieur est plus faible qu'au niveau national (32 %, contre 39 % en France métropolitaine).

En 2017, la production scientifique de la Nouvelle-Aquitaine représente 6 % de la production nationale. La région compte 14 000 chercheurs dont 44 % travaillent dans le secteur public. Les effectifs de chercheurs sont en hausse de +9,5 % entre 2015 et 2017, notamment grâce à une forte augmentation du nombre de chercheurs dans le secteur privé (+15,3 %).

Les dépenses de recherche et d'innovation (DIRD) dépassent les 2,3 Md€ en 2017 et connaissent une progression de +4,9 % depuis 2015 (3,4 % en France métropolitaine). Elles représentent 4,7 % de la DIRD nationale. La région représente 4,5 % de la part nationale de dépôts de brevets, ce qui en fait la 4<sup>e</sup> région française en instrumentation. L'écosystème d'innovation s'appuie sur de nombreux acteurs expérimentés, dont la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Aquitaine Science Transfert (AST), une dizaine de pôles de compétitivité et une douzaine d'instituts ou de tremplins Carnot.

## 3 / Contexte de l'évaluation

La visite s'est déroulée les 7 et 8 décembre 2021, dans les locaux de l'école, sur son campus de La Rochelle. Sur la base de sa lecture du rapport d'autoévaluation (RAE) produit par l'établissement, le comité a choisi d'accorder une importance toute particulière dans son travail d'évaluation aux aspects suivants :

- Le passage d'une école sur un seul site à une école développée sur trois campus.
- La stratégie et le pilotage de l'école en matière de RSE<sup>13</sup> et de développement durable.
- La stratégie de croissance de l'école et la soutenabilité en matière de ressources humaines.
- L'adaptation des modalités de gouvernance de l'école aux évolutions d'Excelia.

Le comité estime que le RAE est de bonne facture et qu'il a été accompagné d'annexes bien sélectionnées. Les entretiens se sont déroulés selon le planning prévu et l'établissement a créé pour les experts un cadre de travail adapté. Le comité salue particulièrement la réactivité de l'établissement lorsque des informations complémentaires lui ont été demandées.

<sup>7</sup> RAE, annexe 11.

<sup>8</sup> RAE, p. 13.

<sup>9</sup> Source : Strater Nouvelle-Aquitaine 2020.

<sup>10</sup> Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

<sup>11</sup> Université de Bordeaux (UB), université Bordeaux-Montaigne (UBM), université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), La Rochelle Université, université de Poitiers (UP), université de Limoges (Unilim).

<sup>12</sup> Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), Strater diagnostic, Nouvelle-Aquitaine, édition décembre 2020.

<sup>13</sup> Dans la suite du rapport, l'acronyme RSE désigne indifféremment la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ou des organisations.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1 / Un positionnement institutionnel qui s'est élargi

En 2016, Sup de Co La Rochelle se situait au milieu du classement des 40 écoles de commerce régulièrement évaluées par les médias nationaux. Elle occupait par exemple la 23<sup>e</sup> place dans le classement de l'hebdomadaire *Le Point* ou la 22<sup>e</sup> pour le journal *Le Figaro*. En 2020, l'établissement a progressé dans tous les classements nationaux par rapport à 2016 et depuis 2018, il apparaît régulièrement dans le top 20 du *Financial Times*, classé parmi les grandes écoles de commerce françaises. Dans l'univers concurrentiel et très compétitif des écoles de gestion privées, souvent désignées par le terme anglais de *Business Schools*, le positionnement de Sup de Co La Rochelle s'est ainsi amélioré. Ce progrès s'explique par plusieurs facteurs, le premier d'entre eux est lié à une occasion stratégique que cette école a su saisir.

En 2016, après l'échec de France Business School, qui fusionnait l'école supérieure de commerce et de management ([ESCEM] implantée à Tours, à Poitiers et à Orléans), Brest Business School, l'école supérieure de commerce (ESC) d'Amiens et l'ESC Clermont, le groupe Sup de Co La Rochelle et le réseau des grandes écoles spécialisées (GES) ont signé un accord destiné à reprendre l'ESCEM. Cette occasion saisie par Sup de Co La Rochelle explique la forte évolution de son positionnement institutionnel au cours de la période évaluée 2016-2020, l'école n'étant plus, à la suite de cette opération, une école limitée à la zone d'influence de la chambre de commerce qui l'avait créée et devenant une école avec un potentiel de développement important.

En 2017, l'établissement a obtenu la qualification d'Eespig qui reconnaît que l'école participe aux missions de service public de l'enseignement supérieur et qu'il n'est pas à but lucratif. En 2018, Sup de Co La Rochelle a été renommé Excelia avec la volonté d'affirmer un positionnement national et international.

En 2020, Excelia et le réseau des GES constatent que la reprise de l'ESCEM n'a pas été créatrice de valeur et, en mai 2020, décident d'un commun accord d'une mise en liquidation amiable de l'ESCEM. Excelia choisit alors de reprendre seul l'exploitation des deux campus de Tours et d'Orléans, et d'assurer ainsi la continuité des enseignements pour les 550 étudiants qui y étudiaient. Cette reprise élargit considérablement, tant le positionnement géographique de l'établissement qui passe ainsi d'une à deux régions, que son fonctionnement qui reposait sur un seul campus (La Rochelle). Il s'appuie désormais sur trois campus : La Rochelle, Tours et Orléans. De plus, l'établissement noue des partenariats locaux avec les chambres de commerce et d'industrie (CCI) de Touraine et du Loiret, et propose également des formations dans ses antennes à Rochefort, Niort et Cognac.

Cet élargissement géographique s'est accompagné d'une révision de la mission portée par l'école. La nouvelle mission définie en 2020 repose sur une triple ambition, révisée en termes d'offres de formation, mais aussi en termes d'impacts économique et social : « *former des professionnels responsables pour une employabilité tout au long de la vie, contribuer à la transformation des organisations et contribuer au développement des territoires* »<sup>14</sup>. Les nouvelles valeurs d'Excelia (partage, humanisme, audace, responsabilité et engagement [PHARE]) sont en cohérence avec cette nouvelle mission et le comité a constaté lors de la visite qu'elles étaient connues et partagées par les principales composantes de l'organisation. Outre cette triple ambition, l'école souhaite également être reconnue « *pour son parti pris pédagogique de l'expérientiel et du développement personnel* »<sup>15</sup>.

À l'appui du RAE et des entretiens menés lors de la visite, **le comité relève que les changements importants que l'établissement a connus durant la période d'évaluation ont été opérés sans perte d'identité.**

Les relations et la place d'Excelia au niveau national et dans son environnement concurrentiel international se sont améliorées. Excelia est devenu membre de la nouvelle CDEFM, instance dans laquelle son directeur préside la commission de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ou des organisations (RSE) et du développement durable. L'obtention de la « triple couronne »<sup>16</sup> en 2020 a permis à l'établissement de rejoindre l'élite internationale des écoles de management.

<sup>14</sup> RAE, p. 1.

<sup>15</sup> RAE, p. 2.

<sup>16</sup> « Triple couronne » fait couramment référence à l'obtention des trois accréditations internationales des écoles de management : Equis délivrée par l'EFMD, AMBA et AACSB.

Dans un contexte concurrentiel accru, tant pour recruter des étudiants issus des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) que pour embaucher des enseignants-chercheurs (EC) internationaux, l'établissement se fixe de nouvelles ambitions pour la prochaine période quinquennale 2020-2025. Il désire en effet être reconnu par et pour ses ancrages territoriaux, devenir un modèle pour sa pédagogie innovante et « être un acteur engagé pour le monde »<sup>17</sup>. Selon le comité, ces nouvelles ambitions sont cohérentes et se situent dans la continuité de ce que l'établissement a su faire entre 2016 et 2020.

De l'avis du comité, même si Excélia déploie désormais sa stratégie sur d'autres zones géographiques, l'école demeure consciente de l'importance de ses racines territoriales. Des efforts importants de transformation sont déployés **afin d'asseoir un positionnement sur une zone géographique devenue vaste et qui nécessite la mise en place de partenariats avec l'ensemble des parties prenantes du territoire. De même, le passage d'un établissement sur un site unique à un établissement implanté sur trois sites constitue un véritable défi** qu'Excélia doit relever.

## 2 / Une stratégie institutionnelle cohérente

Excélia revendique fortement son ancrage territorial avec ses trois campus à La Rochelle, à Tours et à Orléans, ainsi que ses trois antennes à Rochefort, à Niort et à Cognac, tout en affichant son ambition de rester attractif, aux niveaux régional et international.

### a/ Cinq axes cohérents et structurants

Le plan stratégique 2016-2020 comportait cinq axes majeurs : l'internationalisation, la territorialisation, la différenciation, la diversification et la numérisation. De l'avis du comité, ces axes sont en cohérence avec le positionnement et l'ambition de l'école. Le RAE permet de constater que l'école a progressé sur chacun d'entre eux, avec toutefois des différences entre leurs progressions respectives.

Ainsi, l'internationalisation a fortement progressé puisqu'Excélia est passé, au cours de la période couverte par le plan stratégique, de 8 % d'étudiants internationaux payants à 23 % et de 18 à 45 enseignants internationaux<sup>18</sup>. Les échanges d'étudiants et le nombre des écoles partenaires accréditées ont également augmenté : 136 partenaires académiques internationaux en 2015-2016 (dont 46 % accrédités) et 148 partenaires internationaux fin 2020 (dont 67 % accrédités pour Excélia Business School)<sup>19</sup>.

La territorialisation a également progressé non seulement grâce au rachat de l'ESCEM, mais également grâce à l'ouverture à l'alternance de tous les programmes, dans la mesure où cette modalité pédagogique permet de répondre aux demandes des entreprises, en particulier des petites et moyennes entreprises et industries (PME/PMI) implantées sur le territoire. Au début de la période d'évaluation, un seul programme était offert en alternance, à la fin de cette période tous le sont, soit intégralement, soit pour la dernière année dans le cas du bachelor.

La différenciation a consisté à investir dans des innovations pédagogiques offrant ainsi aux étudiants la possibilité de s'engager dans la cité d'une part (programme Humacité), et de développer leur personnalité et leur potentiel d'autre part (programme Expérience développement personnel [EDP]). Le comité a pu constater auprès des étudiants la réception très positive de ces deux dispositifs.

La diversification relative aux programmes d'activité a concerné le digital et la communication avec la création d'Excélia Digital School.

Enfin, la numérisation a fortement progressé ce qui a permis à Excélia de passer la période de confinement due à la pandémie dans des conditions tout à fait acceptables pour les étudiants.

### b/ Un découpage en cinq écoles d'inégale importance

Les investissements stratégiques ont été importants au cours de la période d'évaluation (15,548 M€) et ont pleinement soutenu la réalisation du plan stratégique dont la déclinaison opérationnelle s'est appuyée sur un découpage en cinq écoles d'inégale importance : Excélia Business School (flux de 3 153 étudiants en 2020), Excélia Tourism and Hospitality School (flux de 488 étudiants en 2020), Excélia Academy (flux de 135 étudiants en 2020), Excélia Digital School (flux de 44 étudiants en 2020) et Excélia Executive Education (flux de 391 en 2020)<sup>20</sup>. Le comité apprécie l'originalité de ce choix car il permet un développement différencié de chacune de ces écoles selon les possibilités de marché, tout en capitalisant sur la marque Excélia.

<sup>17</sup> RAE, p. 9.

<sup>18</sup> RAE, p. 4.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> RAE, p. 38.

### *c/ Une école qui a été un modèle en matière de RSE, mais aujourd'hui rattrapée par ses concurrents*

Parmi ses orientations stratégiques, l'établissement revendique depuis fort longtemps un positionnement affirmé sur le thème de la RSE et du développement durable. À cet égard, le comité relève que si l'établissement a historiquement apporté la preuve de cet engagement en ce qui concerne les activités de recherche et d'enseignement (notamment à travers la création de l'IRSI il y a quinze ans), le thème de la RSE a, depuis cette époque, été retenu par de nombreuses écoles de management en France et en Europe. Une évaluation récente relative à l'engagement des grandes écoles de commerce dans la transition écologique et sociétale ne fait pas mention d'Excelia<sup>21</sup> parmi les quinze écoles en tête de classement. **Le comité recommande à l'école, qui s'est engagée assez tôt dans ce domaine RSE, d'accomplir aujourd'hui des progrès pour être reconnue comme un modèle en matière de RSE.**

### *d/ Un modèle économique à adapter et une soutenabilité à asseoir*

Le comité considère que l'accroissement prévu des effectifs d'étudiants aux niveaux national et international, le développement consécutif du corps professoral (40 nouveaux postes sont prévus sur cinq ans) et l'investissement dans des infrastructures éducatives (notamment la création d'un nouveau campus à Tours et la rénovation des locaux à Orléans) vont nécessiter des fonds importants et une gestion appropriée. L'établissement a mis en place une analyse qui lui permet d'identifier les orientations stratégiques pour les années à venir et notamment les menaces qui pèsent sur l'activité des écoles de management. La forte intensité de la concurrence et l'arrivée de nouveaux concurrents figurent parmi les menaces principales. Ainsi, l'arrivée d'acteurs utilisant de nouvelles technologies éducatives et offrant en particulier des formations 100 % en ligne est de nature à inciter Excelia à renforcer son positionnement en matière d'offres de formation d'une part, et de vie étudiante d'autre part. D'autres menaces existent et ont aussi été identifiées par l'école, la baisse des financements publics en particulier, provenant notamment de l'apprentissage. Le comité relève ici que si les modalités de financement de l'alternance étaient amenées à évoluer dans un sens plus restrictif, le pourcentage élevé d'alternants déjà atteint (34 % des étudiants en 2020-2021<sup>22</sup>) ferait courir un risque important à l'établissement.

Le comité relève toutefois que le modèle d'affaires de l'établissement est sain car il repose sur des fondamentaux solides, qui sont autant de barrières à l'entrée pour les concurrents éventuels : obtention du visa et du grade de licence délivré par la CEFDG pour ses programmes de niveaux bachelor et bac +4 ; obtention du visa et du grade de master pour le MGE ; triple accréditation internationale AACSB<sup>23</sup>, EFMD<sup>24</sup> et AMBA<sup>25</sup> ; progression dans les classements nationaux et internationaux.

Les objectifs de croissance prévoient le doublement des effectifs d'apprenants en formation continue et du nombre de contrats en alternance<sup>26</sup>. Concernant la Business School, le plan stratégique prévoit une augmentation de 28 % du nombre d'étudiants. Ces objectifs paraissent ambitieux au comité : ils sont d'une part supérieurs à ceux des autres écoles de commerce, gestion et vente (le MESR évalue à 10 % la croissance des effectifs au cours de la période 2020-2023<sup>27</sup>) et d'autre part reposent sur une transformation du modèle d'affaires. Celui-ci est caractérisé à la fois par l'existence de nombreuses écoles, aux côtés de la Business School qui demeure le vaisseau amiral, et par le développement de deux nouveaux campus de plein exercice (Tours et Orléans). Dans le cas de la Business School, le problème du vivier de recrutement se pose, concernant les CPGE notamment. Le « siphonage » des meilleurs étudiants par les écoles qui sont en tête des classements de la presse spécialisée et qui continuent d'accroître leurs effectifs, est susceptible en effet de diminuer cette voie de recrutement pour Excelia. Afin d'atteindre les objectifs fixés, le comité recommande d'augmenter significativement les investissements en marketing, en sus des moyens déjà prévus.

Le comité souligne que l'établissement a su identifier les risques financiers que créent les incertitudes portant sur le recrutement des étudiants d'une part, et les nécessaires investissements à réaliser sur le plan opérationnel<sup>28</sup>, d'autre part. L'établissement estime couvrir ces risques avec les réserves en fonds propres déjà constituées. Par ailleurs, les frais de scolarité du programme phare, le MGE, se situent actuellement à 13 500 € par an, après avoir augmenté de 4,7 % et 5,7 % respectivement en 2019-2020 et 2018-2019<sup>29</sup>. Selon la direction, ils ne devraient plus

<sup>21</sup> Classement du magazine « Les Échos » publié en octobre 2021 : <https://start.lesechos.fr/apprendre/universites-ecoles/exclusivite-classement-2021-des-ecoles-et-universites-pour-changer-le-monde-quels-sont-les-30-etablissements-les-mieux-classes-1357899>

<sup>22</sup> RAE, annexes, p. 90.

<sup>23</sup> Association to Advance Collegiate Schools of Business.

<sup>24</sup> European Foundation for Management Development.

<sup>25</sup> Association of Masters of Business Administration.

<sup>26</sup> RAE, annexes p. 12.

<sup>27</sup> Note flash du SIES « Prévisions des effectifs dans l'enseignement supérieur – rentrées 2021 et 2022 », octobre 2021. [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2021/27/8/NF21\\_previsions\\_2021\\_1420278.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2021/27/8/NF21_previsions_2021_1420278.pdf)

<sup>28</sup> RAE, p. 14.

<sup>29</sup> RAE, p. 13.

augmenter sensiblement. En effet, Excelia observe avec attention sa position sur le marché tarifaire des écoles de management et constate que les marges de progression sont désormais limitées.

Les trois campus actuels situés en centre-ville bénéficient d'une excellente situation géographique. Le campus de La Rochelle comprend trois bâtiments (Coureilles, La Sole et Challenge), que l'école loue actuellement pour un montant annuel de 544 000 €<sup>30</sup>. Un projet de nouveau campus à La Rochelle est à l'étude : la CCI de La Rochelle financera un bâtiment et Excelia en sera le locataire<sup>31</sup>. Les deux autres campus (Tours et Orléans) sont les anciens locaux de l'ESCEM. L'établissement cherche un nouveau bâtiment à Tours et prévoit de moderniser les équipements et les infrastructures du bâtiment d'Orléans. Le plan stratégique 2020-2025 prévoit donc d'ici 2025, des investissements sur tous les campus de l'école. Le RAE chiffre l'acquisition et la rénovation des locaux de La Sole à 2,778 M€<sup>32</sup>, ainsi que les investissements nécessaires en matière de technologie et d'infrastructure relatives aux trois campus à 1 096 k€<sup>33</sup>. Même en tenant compte des aléas propres à de tels investissements immobiliers, le comité estime que des simulations financières concernant notamment les solutions relatives aux campus de Tours et de La Rochelle sont nécessaires afin d'éclairer les choix. En effet, l'école doit être en mesure de déterminer le montant soutenable de loyer annuel qu'elle peut payer à la CCI de La Rochelle d'une part, et de fixer le montant qu'elle peut financer pour l'acquisition d'un nouveau campus à Tours, d'autre part.

**Selon le comité, le plan stratégique 2020-2025 est très ambitieux et comporte un certain nombre de risques que la direction d'Excelia devra surveiller. L'école est notamment invitée à s'assurer que ses objectifs sont bien en adéquation, tant avec ses ressources financières (et cela aux différentes étapes de la réalisation de son plan), qu'avec son modèle économique et ses éventuelles nécessaires adaptations.**

### *e/ Une extension de sa zone d'impact compliquant ses ancrages territoriaux*

La stratégie institutionnelle de l'établissement s'inscrit dans un territoire qui est naturellement amené à évoluer, parallèlement à l'extension du périmètre géographique consécutif au rachat de l'ESCEM et à la création de deux nouveaux campus, à Tours et à Orléans.

Concernant les relations avec le monde universitaire, le comité relève que désormais le nombre de partenariats s'accroît considérablement<sup>34</sup>. Cet accroissement entraîne un risque de dilution car le corps professoral de l'établissement n'est pas assez nombreux pour pouvoir mener de front de multiples collaborations, tout en assumant un rôle de partenaire actif. **Le comité suggère à l'établissement d'établir des priorités parmi ses partenariats universitaires.**

Excelia a noué des relations avec l'environnement académique et les collectivités locales. Ainsi, l'établissement est membre des groupes de travail du schéma local d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation de La Rochelle et de Niort (Slesri), mais il n'est pas membre de celui du Grand Poitiers. De l'avis du comité, la présence d'Excelia le long de l'axe La Rochelle-Paris impose que l'établissement s'implique aujourd'hui au-delà de la Nouvelle-Aquitaine, dans les structures de concertation et de prospective qui lui permettront de faire à l'avenir des choix informés de partenariats privilégiés.

Le comité relève que l'implantation d'Excelia sur deux vastes régions (Centre-Val de Loire et Nouvelle-Aquitaine), chacune dotée de métropoles universitaires importantes (Bordeaux, Poitiers, La Rochelle, Tours et Orléans), rend difficile la conduite de partenariats forts et structurants en enseignement ou en recherche, avec chacune de ces régions. Compte tenu de l'importance des partenariats académiques dans le développement de certaines activités, telles que celles que portent les écoles doctorales (ED) ou encore dans l'accès aux appels d'offres de l'Agence nationale de la recherche (ANR), **le comité estime qu'il serait souhaitable qu'Excelia se fixe une stratégie partenariale académique claire et adaptée, répondant notamment à ses ambitions territoriales et à ses objectifs scientifiques.** Cette stratégie pourrait passer par une contractualisation avec un laboratoire présent sur l'un des territoires ainsi qu'avec son ED de rattachement.

Dans le cadre de l'extension de la zone d'impact de l'école, le comité relève que les relations avec le monde économique ont été conduites avec plus de réalisations et de succès que celles qui ont été nouées avec le monde universitaire. Lors de la visite, les rencontres avec les représentants des entreprises, des CCI, des municipalités et des partenaires associatifs ont convaincu le comité que l'école avait réussi à se faire reconnaître comme une partenaire au service des territoires sur lesquels elle est implantée. Même si les relations historiques d'Excelia avec la CCI de La Rochelle expliquent la persistance de liens plus forts qu'avec celles de

<sup>30</sup> RAE, p. 24.

<sup>31</sup> RAE, p. 25.

<sup>32</sup> RAE, p. 9.

<sup>33</sup> RAE, p. 24.

<sup>34</sup> La Rochelle université, EIGSI La Rochelle [école d'ingénieurs généralistes], université de Poitiers, université d'Angers, université du Littoral Côte d'Opale [ULCO], instituts d'administration des entreprises des universités de Tours et d'Orléans.

Touraine ou du Loiret, les interlocuteurs rencontrés de ces deux derniers territoires ont exprimé une grande satisfaction de la qualité de leurs relations avec Excelia.

Selon des avis unanimes des parties prenantes de l'école ayant vécu l'échec de France Business School ou la mise en liquidation de l'ESCEM, Excelia a su engager un dialogue pour créer une véritable collaboration, à travers laquelle les acteurs économiques locaux peuvent exprimer leurs besoins et étudier conjointement les moyens pour les satisfaire<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Entretiens.

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1 / Une organisation interne en voie d'évolution pour s'adapter aux nouveaux enjeux

Le comité note que l'organisation interne d'Excélia a évolué durant la période de référence et que l'établissement est toujours dans une phase de transformation. Il en résulte un sentiment de décalage entre les éléments présentés dans le RAE et la réalité du terrain rencontrée durant la visite.

Excélia a mis en place une organisation hiérarchique et fonctionnelle (cf. *infra*). Sous la fonction de « Dean et directeur général (DG) », sont positionnés les directeurs opérationnels (c'est-à-dire les directeurs des écoles) et les directeurs fonctionnels<sup>36</sup>. Pour les écoles, l'importance d'Excélia Business School justifie qu'elle soit dirigée par un directeur spécifique. Le directeur de la Business School assume également les fonctions de Vice-Dean des affaires académiques. À ce titre, il supervise à la fois les quatre programmes de la Business School<sup>37</sup> (qui ont chacun un responsable à leur tête), le décanat (en charge de la gestion des départements pédagogiques) et la direction de la recherche.

Trois des quatre autres écoles spécialisées – Excélia Tourism & Hospitality School, Excélia Digital School et Excélia Academy – se trouvent sous l'autorité d'une même direction : la direction des écoles spécialisées. Excélia Executive Education est placée sous l'autorité d'un autre directeur.

En annexe 14 du RAE, le secrétaire général est compté parmi les membres du comité de direction et du comité exécutif. En revanche, il n'apparaît pas dans l'organigramme du RAE en p. 15. Dans ce même organigramme, les services support sont rattachés au DG. Lors de la visite, le DG a proposé une organisation actualisée d'Excélia<sup>38</sup>, qui positionne le secrétariat général au même niveau par exemple, que le pôle commercial, marketing et relations entreprises ou le pôle de la communication et des relations extérieures.

À travers sa nouvelle organisation, la direction générale souhaite faire évoluer la répartition des missions et des ressources d'Excélia pour répondre aux enjeux de son nouveau positionnement et au caractère pluriel de son implantation géographique. Deux nouveaux pôles apparaissent : ressources humaines (RH) et transformation ; transformation digitale et service informatique. L'ambition portée par chacun de ces pôles a été précisée lors de la visite sur site. Elle est importante et nécessite un travail de cartographie des compétences afin d'identifier comment l'organisation interne peut être à la fois une réponse aux ambitions de l'établissement et une source d'ouvertures professionnelles pour les salariés du groupe<sup>39</sup>. Le comité encourage Excélia à consolider ce travail et à l'accompagner d'une réflexion sur le modèle de distributions des moyens, des fonctions et des RH sur les différents campus.

L'organisation interne s'appuie sur un système de management par la qualité, qui a en particulier pour objectif de mettre en cohérence le plan stratégique et les axes de développement qui lui sont associés avec les initiatives prises dans chaque école. L'établissement utilise les référentiels et les évaluations liées aux accréditations internationales, ainsi que ceux de la CEFDG, pour nourrir cette démarche. Excélia capitalise et intègre les différentes actions menées en matière de qualité dans le cycle « plan, do, check, act ». Des indicateurs de performance bien choisis permettent ainsi de mesurer et de suivre les résultats obtenus.

Le comité a pu apprécier dans le RAE et lors de la visite qu'une véritable acculturation à la démarche qualité existe au sein de l'établissement. Celui-ci est ainsi engagé dans une politique d'assurance qualité et d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités. Un manuel pour la qualité est mis à disposition de chacun afin de créer une véritable culture de la qualité. La pratique des accréditations internationales (essentiellement EQUIS et AACSB) a permis à l'établissement d'améliorer sa compréhension des référentiels et de rédiger des RAE conformes aux exigences de ces référentiels.

Selon le comité, l'établissement dispose des outils (en particulier des indicateurs) et d'une culture de la mesure, qui lui ont permis de fournir dans son RAE des informations pertinentes au regard de chaque référence, même si le comité a parfois souhaité des compléments au RAE, sous formes d'illustrations ou de preuves. Certaines informations manquantes dans le RAE (fournies par la suite à la demande du comité) et quelques contradictions (concernant les instances de gouvernance, par exemple) peuvent s'expliquer par la nouveauté de l'exercice de l'évaluation, qui n'est pas exactement de même nature que celui de l'accréditation auquel l'établissement est habitué.

<sup>36</sup> Les directions fonctionnelles sont : communication et relations extérieures ; finance, informatique et moyens généraux ; développement et marketing ; partenariats et mobilité internationale ; qualité et accréditations ; ressources humaines ; relations entreprises ; et affaires étudiantes.

<sup>37</sup> Les quatre programmes sont : master grande école, bachelor business, BBA international et Master of Science (MSc).

<sup>38</sup> Diapositive 9 de la présentation du directeur général lors de la réunion d'ouverture de la visite.

<sup>39</sup> Le poste relatif à la transformation digitale comprend ainsi des responsabilités fonctionnelles (numérisation des processus par exemple) et opérationnelles (lancement de formations numérisées).

Cette organisation interne est animée par plusieurs comités qui agissent, soit à l'échelle de l'établissement (le comité exécutif par exemple), soit à l'échelle des écoles (le comité de pilotage et le comité de révision des programmes). C'est dans ce cadre et dans le but d'améliorer la qualité du pilotage que l'établissement affirme vouloir rechercher une homogénéisation de ses processus entre les écoles et les campus.

Les objectifs atteints par plusieurs indicateurs-clés de performance<sup>40</sup> démontrent la robustesse de cette organisation et la bonne adéquation entre les investissements effectués et les résultats obtenus. Il apparaît cependant qu'une organisation sur trois campus et découpée en cinq écoles nécessitera à l'avenir de (ré)examiner des questions liées à la structuration d'Excelia. Ainsi, en ce qui concerne le site de La Rochelle, une distinction pourrait être envisagée entre ce qui relève, d'une part, du campus historique, et, d'autre part, des directions centrales et fonctions support qui y sont également implantées.

**Le comité estime que l'organisation interne de l'établissement est cohérente eu égard au stade actuel de son développement, mais il suggère qu'Excelia co-construise avec les différentes parties prenantes un nouveau modèle d'organisation apte à répondre à ses ambitions. Le comité attire l'attention de l'établissement sur la nécessité d'identifier un modèle équilibré qui répondra à la fois aux objectifs d'optimisation des ressources et aux besoins des différentes parties prenantes, en particulier pour les campus de Tours et d'Orléans où des liens doivent être tissés avec leurs environnements respectifs. Le comité suggère que ces deux sites soient progressivement dotés de moyens propres et de collaborateurs administratifs, ainsi que d'une organisation adaptée au fur et à mesure de leur montée en puissance en termes d'étudiants et d'EC.**

## 2 / Une évolution nécessaire de la gouvernance pour l'élaboration et la conduite de la stratégie de l'établissement

Le RAE<sup>41</sup> et son annexe 14 ne concordent pas sur la description des instances de gouvernance. En effet, dans le RAE, cinq instances de gouvernance sont décrites : l'assemblée générale (AG), le conseil d'orientation stratégique (COS), le conseil scientifique (CS), le jury de diplôme et le comité de perfectionnement. Dans l'annexe 14, si l'AG, le COS, le CS sont bien mentionnés, ce n'est pas le cas du jury de diplôme ou du comité de perfectionnement. Par ailleurs, cette même annexe mentionne le comité de direction et le comité exécutif qui n'étaient pas évoqués dans le RAE. En écho à ces différences, le comité considère que seuls l'AG, le COS et le CS sont des organes de gouvernance. Il estime par ailleurs que le jury de diplôme et le comité de perfectionnement sont des instances importantes de la vie pédagogique.

L'AG détermine les orientations de politique générale, la stratégie de l'établissement et les priorités d'action, au regard des évolutions du marché du travail et des besoins des territoires. Elle fixe la feuille de route stratégique et financière<sup>42</sup>. Le DG est responsable de l'atteinte des objectifs stratégiques ainsi fixés et, plus globalement, de la performance d'Excelia. L'AG est actuellement composée de 18 membres. Parmi les six membres de droit, quatre sont directement représentatifs de l'ancien périmètre d'implantation de Sup de Co La Rochelle.<sup>43</sup> Quatre autres membres sont désignés par la CCI de La Rochelle<sup>44</sup>. Enfin, les huit autres sont des représentants d'entreprise, du monde de l'éducation et des partenaires régionaux. Au sein de l'AG, la doyenne du corps professoral (membre élu par les membres de l'AG sur proposition du Président) représente actuellement le personnel.

**Concernant la composition de l'AG, le comité recommande de procéder à un rééquilibrage de la représentation des territoires, au vu de l'extension à une nouvelle région (Centre-Val de Loire) et de l'ouverture de deux nouveaux campus (Tours et Orléans). Le comité relève que si les *alumni* y sont représentés par leur président, ce n'est pas le cas des étudiants. L'AG n'est composée d'aucune personnalité internationale. Le comité estime pourtant que l'internationalisation de cette instance serait en cohérence avec les ambitions internationales d'Excelia. Il suggère donc d'inviter des personnalités internationales qualifiées à participer aux travaux de l'AG.**

Le COS<sup>45</sup> examine les défis et les orientations stratégiques. Certains interlocuteurs considèrent que le rythme actuel de réunion d'une fois par an est insuffisant<sup>46</sup>. Le comité partage cet avis, compte tenu des changements rapides de l'environnement concurrentiel national et international.

<sup>40</sup> Indicateurs mentionnés dans le RAE, p. 9.

<sup>41</sup> RAE, p. 16 et 17.

<sup>42</sup> RAE, p. 16.

<sup>43</sup> Le président de la CCI de La Rochelle, des représentants de la ville de La Rochelle, du département de la Charente-Maritime et de la région Nouvelle-Aquitaine.

<sup>44</sup> RAE, p. 16 et 17.

<sup>45</sup> La liste des 14 membres du COS est détaillée en annexe 14 du RAE.

<sup>46</sup> Entretiens.

**Comme pour l'ensemble des instances de gouvernance, le comité recommande un rééquilibrage de la composition du COS afin qu'il reflète mieux l'élargissement d'Excélia à de nouveaux territoires et qu'il renforce sa composante internationale.**

Le CS est un organe consultatif composé de huit universitaires. Seuls trois d'entre eux sont internationaux<sup>47</sup>, plus précisément francophones. Les travaux du CS conduisent à la formulation de recommandations adressées au comité de pilotage de la recherche. Le comité a constaté que ces recommandations étaient très souvent suivies. **Concernant la composition du CS, le comité considère qu'une représentation plus diverse des grandes institutions internationales en matière de recherche, notamment en provenance du monde anglo-saxon, serait souhaitable.**

**Le comité relève enfin que l'établissement ne dispose pas d'un comité de parties prenantes (CPP). Or, le positionnement stratégique d'Excélia place la RSE au rang de premier objectif<sup>48</sup>. Le comité considère que la constitution d'un CPP serait un atout indispensable dans la mise en place d'une politique ambitieuse en matière de RSE, tant pour la fixation des objectifs que pour la reddition de comptes. Un tel comité constituerait un aiguillon de progrès concernant les différents volets de la RSE (la gestion du campus notamment) et permettrait d'obtenir une image assez fidèle de la perception de l'établissement par ses parties prenantes. Parallèlement, ce CPP pourrait être consulté durant le processus d'élaboration du plan stratégique.**

### 3 / Un pilotage en lien avec l'orientation prise par Excélia en matière de RSE

#### *a/ Une adhésion forte à la RSE accompagnée d'un dialogue social constructif*

Les témoignages des personnels de l'établissement démontrent qu'une grande majorité d'entre eux adhère à la stratégie d'Excélia qui place la RSE au cœur de son projet. Le comité a relevé, au dire de ses composantes internes – notamment des cinq écoles – que l'établissement a traversé avec réactivité et résilience la période marquée par la pandémie.

Le comité a constaté la réalité d'un dialogue social serein et constructif<sup>49</sup>. Le personnel est représenté au sein de l'instance légale, le comité social et économique (CSE). Les représentants du personnel agissent pour défendre les intérêts des personnels et participent activement à la vie de l'établissement, notamment pour développer les initiatives consacrées aux œuvres sociales. La qualité du dialogue social pourrait encore progresser si l'établissement répondait au souhait des représentants du personnel de disposer, en amont des séances, des éléments présentés en CSE<sup>50</sup>. Cette demande est d'autant plus importante dans le contexte actuel qu'il existe une nécessité d'adhésion collective au processus de transformation de l'établissement.

En lien avec la RSE, Excélia a lancé de nombreuses actions pour prendre en compte les impacts résultant de la numérisation des métiers (droit à la déconnexion), de la crise sanitaire (dispositif du télétravail) et des problématiques sociétales liées au monde du travail (favoriser l'égalité entre homme et femme, accompagner les situations de handicap, lutter contre les violences sexuelles et sexistes [VSS], etc.). Selon les interlocuteurs rencontrés lors de la visite, ces dispositifs fonctionnent bien. **Le comité suggère toutefois de poursuivre le travail qui a été engagé et de renforcer la communication autour de ces succès**, y compris en externe car la valeur ajoutée de ce renforcement sera fortement bénéfique à l'image d'Excélia. Cette communication constituerait un outil efficace et précieux pour développer l'attractivité de l'établissement afin d'attirer de nouvelles ressources et compétences.

Cinq domaines prioritaires et 38 actions sont identifiés par le CSE et Excélia. Le suivi est toutefois perfectible. **Le comité invite Excélia à réfléchir à la mise en place d'un baromètre de la qualité de vie au travail** pour un suivi rénové des projets déjà engagés, au profit de la vie sociale et collective de l'établissement.

#### *b/ Une politique d'accompagnement et de formation des personnels qui doit s'intensifier*

Excélia propose une politique d'accompagnement et de formation de ses personnels<sup>51</sup> qui s'appuie sur plusieurs outils. Les entretiens annuels constituent le socle de plusieurs processus des RH. Parmi les enjeux identifiés dans

<sup>47</sup> RAE, annexe 14.

<sup>48</sup> RAE, p. 10.

<sup>49</sup> Entretiens.

<sup>50</sup> Demande relevées dans plusieurs procès-verbaux de récents CSE.

<sup>51</sup> RAE, annexe 24 « Plan de développement des compétences des enseignants 2019-2020 et 2020-2021 ».

les axes stratégiques de l'établissement, le développement des compétences est présenté comme une priorité pour l'établissement. La mission du service des RH est ainsi décrite : « *mettre à disposition de l'entreprise les compétences dont elle a besoin pour optimiser son fonctionnement* <sup>52</sup> ». Cette exigence se traduit par l'augmentation du taux d'accès à la formation et par la hausse des dépenses de formation des personnels, qui sont passées de 190 k€ en 2014-2015 à 333 k€ en 2017-2018<sup>53</sup>. Tout en reconnaissant cet effort, **le comité invite Excelia à poursuivre son investissement dans ce domaine et à accroître la formation des personnels, notamment dans le cadre du déploiement des outils du système d'information (SI).**

### *c/ Une RSE au service de la politique d'achat et des projets immobiliers*

Les choix budgétaires, en particulier ceux qui relèvent de la politique d'achat et des prochains projets immobiliers, vont permettre de consolider la stratégie d'Excelia en matière de RSE. Les actions déjà mises en œuvre dans le cadre de la politique environnementale du groupe pour la gestion des déchets et de l'énergie, notamment avec l'association étudiante Oxygen, sont sources de mobilisation collective et mériteraient d'être amplifiées selon le comité.

Les réflexions en cours sur la politique d'achat constituent un axe de progrès pour permettre de limiter l'empreinte carbone d'Excelia, mais plus encore, ce sont les prochains projets immobiliers qui permettront à l'établissement de renforcer son identité, sa visibilité et sa performance dans ce domaine.

**Le comité identifie une ouverture majeure dans le cadre des futurs investissements immobiliers, notamment pour la construction du nouvel ensemble immobilier à La Rochelle. Plutôt que de proposer uniquement un bâtiment certifié haute qualité environnementale (HQE), un édifice emblématique pourrait être créé sur le territoire de la métropole. Ses caractéristiques techniques (autoconsommation énergétique, gestion de l'eau en circuit fermé, etc.) et architecturales pourraient assurément renforcer la visibilité et la notoriété de l'établissement dans ce domaine. Le comité invite donc Excelia à réfléchir à la perspective pour l'établissement de satisfaire aux exigences du label DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale)<sup>54</sup> que quatre autres écoles de management ont déjà obtenu<sup>55</sup>, ce qui renforcerait sa légitimité en apportant une preuve de ses engagements et pourrait être utilisé dans le cadre d'une politique d'amélioration de la qualité en matière de RSE. Excelia pourrait aussi intégrer le Collectif pour l'intégration de la responsabilité sociétale et du développement durable dans l'enseignement supérieur (CIRSES) qui depuis dix ans rassemble une communauté d'acteurs engagés, et ceci afin de bénéficier des expériences d'autres grandes écoles.**

## 4 / Améliorer les instruments du pilotage pour poursuivre la transformation de l'établissement

### *a/ Une stratégie en RH au service de la transformation à consolider*

La politique des RH d'Excelia est à la fois dynamique et ambitieuse. Pour accompagner sa stratégie en RH, l'établissement a choisi à la fin de la période évaluée de transformer son service des RH en pôle des RH et de la transformation qui fédère en son sein les fonctions de la direction des RH, de la transformation et de la RSE. Dans cet objectif, Excelia a recruté une nouvelle directrice des RH et de la transformation qui pilote l'ensemble des projets, sous l'autorité du DG.

Plusieurs projets sont en cours d'instruction afin de répondre aux priorités de l'établissement. Le comité note ainsi les souhaits d'aller vers plus de standardisation dans l'organisation des différents campus, de mettre en œuvre un calendrier social avec le CSE, ainsi qu'un plan de développement des compétences à destination des personnels.

L'effort de professionnalisation de la fonction des RH est significatif. Pour autant, le comité relève l'absence de bilan social et d'une cartographie détaillée des compétences, et donc d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), qui permettrait de mesurer les progrès et d'outiller la prise de décision dans le domaine des RH. Sur ce sujet, le comité constate une différence de vision prospective. L'annexe 10 du RAE propose ainsi une projection pluriannuelle des effectifs d'EC, tandis que l'annexe 12 du RAE présente uniquement une répartition du personnel administratif par service. Ces disparités suggèrent que l'exercice n'a pas encore été conduit pour les fonctions de support et de soutien.

<sup>52</sup> RAE, annexe 13.

<sup>53</sup> Rapport développement durable/RSE d'Excelia qui couvre la période 2017-2019, p. 45.

<sup>54</sup> Le dispositif de labellisation DD&RS de l'enseignement supérieur a été créé en 2015. Il est le fruit du travail collectif d'une dizaine d'universités et de grandes écoles, de la CGE, de la Conférence des présidents d'université (CPU)<sup>54</sup>, du ministère de la transition écologique, du MESR et du Réseau étudiant pour une société écologique et solidaire (RESES).

<sup>55</sup> Les autres écoles ayant obtenu le label sont : Grenoble École de management, INSEEC School of Business & Economics, Kedje Business School, et Toulouse Business School.

Ainsi, pour répondre aux enjeux de la nouvelle organisation territoriale de l'établissement et consolider sa stratégie en matière de RH, **le comité suggère que l'établissement élabore rapidement une cartographie des compétences afin de construire une GPEEC, indispensable à l'évolution de l'établissement, telle que décrite dans le plan stratégique 2020-2025.** Cet exercice pourra lui permettre d'identifier ses points forts et ses fragilités, et de déterminer quelles solutions s'offrent à lui : développement des compétences en interne, recrutements ou externalisation de certaines fonctions.

De même, l'établissement est invité à poursuivre ses efforts de modernisation de son outil des RH, qui devait être mis en service à l'origine en 2018-2019<sup>56</sup> mais qui est aujourd'hui, encore en attente de déploiement<sup>57</sup>. Excelia souffre de l'absence d'une base unique de données en RH, ce qui l'oblige à mobiliser ses ressources pour assurer des opérations qui pourraient être automatisées, afin d'éviter la multiplication des saisies manuelles et de gagner en temps et en énergie.

**Le comité suggère à Excelia d'accélérer sa transformation numérique pour se doter d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) adapté<sup>58</sup>.** Cette évolution répondrait aux exigences de gestion administrative des personnels (santé au travail, carrière et suivi de la rémunération), permettrait un accompagnement efficace des parcours des salariés (entretien professionnel et plan de formation), et fournirait enfin à Excelia les indicateurs nécessaires au pilotage de ses moyens en RH (attractivité, taux de rotation du personnel, climat social et perception des politiques sociales). **Le comité recommande à l'établissement de se doter d'un bilan social qui résumerait en un document unique annuel l'ensemble des résultats obtenus sur chacune des actions menées en matière de gestion des RH et qui pourrait s'avérer précieux dans la conduite du dialogue social.**

### *b/ Une modernisation nécessaire du pilotage budgétaire et du contrôle de gestion*

Outre les évolutions positives et les marges de progrès identifiées dans la sphère des RH, l'établissement a souhaité renforcer ses capacités de pilotage budgétaire par une évolution de l'organisation interne. Le secrétaire général suit aujourd'hui ce sujet, en lien avec un directeur financier, au sein d'un pôle secrétariat général.

Excelia pilote ses ressources financières par l'intermédiaire d'un dialogue de gestion structuré. Celui-ci permet de responsabiliser les acteurs de proximité et de proposer une programmation annuelle des moyens<sup>59</sup> : les demandes budgétaires sont réalisées en mars-avril et font l'objet de négociations en mai-juin, avant une validation en septembre-octobre. Un suivi financier tout au long de l'année est effectué par le secrétaire général au niveau des dépenses, des recettes et de la trésorerie. Malgré ce travail, le comité constate une faiblesse des outils utiles au pilotage budgétaire et l'absence d'un contrôle de gestion formalisé à l'échelle de l'établissement. Il n'existe pas non plus de contrôle interne comptable et budgétaire qui s'appuierait sur des instruments spécifiques.

**Le comité recommande à l'établissement de se doter d'un cadre de référence commun aux différents sites, visant à déployer une comptabilité analytique à l'échelle de l'établissement, en particulier dans la perspective de son développement immobilier.**

**Le comité incite fortement Excelia à moderniser ses outils de gestion budgétaire pour consolider la programmation pluriannuelle de ses engagements, tout en l'inscrivant dans une politique d'achat responsable<sup>60</sup>, conforme à sa stratégie en RSE.**

**Le comité juge opportun qu'Excelia développe des outils en matière de contrôle de gestion, en se dotant d'une compétence en interne et d'un SI comptable et financier qui répondent aux besoins de l'établissement.** Excelia disposera alors d'une vision consolidée de ses coûts, en cohérence avec la cartographie de ses formations et de ses campus. Cet exercice permettra d'enrichir la direction générale d'un outil puissant d'arbitrage pour construire une planification pluriannuelle des ressources et pour étayer ses choix stratégiques.

Le comité note toutefois l'absence dans l'organigramme actualisé<sup>61</sup> d'une cellule spécifique pour le contrôle de gestion. Le niveau de granularité que permettent aujourd'hui les indicateurs financiers<sup>62</sup> consacrés au

<sup>56</sup> RAE, annexe 20.

<sup>57</sup> Entretiens.

<sup>58</sup> Présentation du « schéma directeur du système d'information dans ses grandes lignes... » datant de janvier 2017, p. 10, disponible sur l'intranet d'Excelia. Le SDSL prévoyait une évolution du SI des RH en 2018-2019.

<sup>59</sup> RAE, p. 25.

<sup>60</sup> Éléments complémentaires, politique immobilière et environnementale du groupe, p. 28.

<sup>61</sup> Organigramme présenté lors de l'entretien inaugural de la visite par le DG.

<sup>62</sup> RAE, annexe 11 « tableau financier sur 6 ans ». Document « Reporting Business School », projection 2020-202, transmis avant la visite au comité.

reporting de l'activité des écoles semble insuffisant au comité, qui suggère qu'une entité organisationnelle soit affectée à cette tâche.

Concernant la fonction financière, la mise en œuvre de la stratégie va nécessiter une mobilisation importante des réserves de l'établissement, notamment pour ses programmes d'investissements immobiliers. Pour cela, l'établissement peut s'appuyer sur une situation financière robuste. L'excédent d'exploitation a été de 517 k€ en 2018, 1 431 k€ en 2019 et 1 211 k€ en 2020<sup>63</sup>. Les réserves disponibles au 31 août 2020 s'élevaient à 11,140 M€. Ces résultats permettent d'inscrire Excelia dans une trajectoire de développement de ses activités et de ses infrastructures sur ses différents campus mais les étapes de cette trajectoire doivent être précisées, éventuellement avec plusieurs scénarios. Ces dossiers sont actuellement coordonnés par le secrétaire général qui, avec l'appui d'une assistance à maîtrise d'ouvrage, construit un programme en lien avec les équipes concernées.

L'établissement identifie deux risques financiers : le premier concerne le recrutement des étudiants et le second la capacité qu'a Excelia de les fidéliser. La réserve en fonds propres mentionnée ci-dessus (11,140 M€) peut couvrir une partie de ces risques mais si tel était le cas, le financement des investissements immobiliers, ne pourrait plus quant à lui être assuré. Le comité suggère également à l'établissement d'envisager comme autre risque celui qui pourrait résulter d'une baisse du financement de l'apprentissage.

### *c/ Une stratégie immobilière et un schéma directeur d'aménagement à construire*

L'établissement a engagé les financements correspondant à sa stratégie immobilière, en particulier par l'obtention d'un prêt sur une durée de 30 à 35 ans, qui sera mobilisé en cas de besoin<sup>64</sup>. Cependant, au-delà de cette capacité à financer sa stratégie immobilière, le comité suggère qu'une réflexion sur la création d'une fonction immobilière au sein d'Excelia soit engagée. Les trois campus de l'établissement posent la question non seulement des moyens, mais également des compétences et des solutions retenues pour la gestion de l'exploitation et de la maintenance des infrastructures.

L'établissement doit pouvoir mesurer les impacts financiers que créeront les obligations qui seront les siennes en tant que propriétaire de ses locaux et les réserves budgétaires à anticiper pour la gestion du gros entretien de renouvellement (GER). Il est aussi vraisemblable que cette transformation nécessite de renforcer en interne les compétences permettant de traiter les questions patrimoniales.

Afin de répondre à ces enjeux et en supplément à la charte d'aménagement des futurs espaces de travail et pédagogiques<sup>65</sup>, **le comité invite Excelia à construire un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, ainsi qu'un schéma directeur d'aménagement pour consolider sa stratégie d'implantation sur plusieurs sites**, et identifier les enjeux, en particulier budgétaires, auxquels l'établissement n'a pas jusqu'à présent été confronté.

### *d/ Un schéma directeur des SI à construire*

Aux côtés des fonctions support des RH, des finances et de l'immobilier, les SI constituent pour l'établissement un levier puissant de transformation. Au cours de la période d'évaluation, Excelia a produit un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) qui faisait un état des lieux de l'existant et déterminait les cinq axes prioritaires d'actions. Cet état des lieux relevait notamment des points de fragilité, comme par exemple l'absence de dématérialisation des processus et d'outil de reporting efficace, ou encore la compréhension partielle de l'organisation par les acteurs au sein de l'établissement.

La création d'un pôle de la transformation digitale et des SI, placé directement sous l'autorité du directeur général, est un signal fort dans ce domaine. Le portefeuille de projets est consistant et ambitieux<sup>66</sup>. **Le comité encourage l'établissement à intensifier ses investissements afin d'atteindre les objectifs fixés par le SDSI et d'optimiser ses outils de pilotage.**

<sup>63</sup> RAE, annexe 11 « Tableau financier sur 6 ans ».

<sup>64</sup> Entretiens.

<sup>65</sup> Document fourni par Excelia avant la visite : « éléments complémentaires – Hcéres », p. 26 « Politique immobilière et environnementale du groupe ».

<sup>66</sup> Intranet d'Excelia, présentation du « schéma directeur du système d'information dans ses grandes lignes... », janvier 2017.

# La recherche et la formation

## 1 / Une politique de la recherche qui a obtenu des résultats probants en matière de publications scientifiques

En réponse notamment aux exigences des référentiels d'accréditation (Equis et AACSB, par exemple) qui accordent une grande importance à la quantité et à la qualité des publications scientifiques, Excelia a été largement incitée à augmenter le niveau de ses publications scientifiques au cours de la période d'évaluation. Par ailleurs, il est à noter qu'Excelia peut s'appuyer sur le logiciel Academ, qui lui permet de suivre avec précision l'activité de ses EC afin de produire des rapports statistiques en vue notamment des accréditations ou des évaluations.

Cependant, l'attention à la recherche n'est pas nouvelle à Excelia. Depuis 2010, c'est un élément du positionnement de l'établissement qui se définit comme créateur et diffuseur de connaissances<sup>67</sup>. Il s'est fixé trois orientations concernant sa politique de recherche : la spécialisation, la diversification et la diffusion<sup>68</sup>. Ces trois orientations sont conformes au positionnement de l'établissement et le comité relève que la première d'entre elles, la spécialisation, est déjà ancienne puisque la spécialisation autour de la RSE « correspond à l'histoire et à l'ADN du groupe »<sup>69</sup>.

**Le comité relève que durant la période quinquennale évaluée, l'activité en matière de productions scientifiques a fait l'objet d'un accroissement quantitatif et qualitatif important. Le nombre d'articles scientifiques a triplé et la part des articles de rangs 1 et 2 dans le total des articles est passée de 28 à 44 %<sup>70</sup>.** La productivité scientifique, mesurée par le nombre d'articles scientifiques publiés par EC dans des revues scientifiques classées FNEGE<sup>71</sup>/CNRS<sup>72</sup>, a quant à elle triplé : elle est passée de 0,48 par EC à 1,44 entre 2016 et 2020. **Cet accroissement peut s'expliquer par la politique d'incitation à la production de contributions intellectuelles mise en place : des primes pécuniaires (variables en fonction de la qualité des revues) sont ainsi attribuées pour les publications dans des revues classées, de même que pour la rédaction de cas.** Une réforme qui a permis de créer des profils distincts pour les EC, en fonction de l'intensité de leurs activités de recherche, complète cette politique incitative. Le comité estime que cette réforme est importante et nécessaire.

**Le comité considère que ces progrès enregistrés sur le volet académique de la recherche ont été très significatifs au cours de la période d'évaluation et qu'ils traduisent l'efficacité des mesures adoptées, notamment la mise en place de primes de recherche, et la prise en compte du potentiel de recherche et de publication lors des recrutements des EC.**

En écho à cette forte progression quantitative et qualitative des résultats de la recherche concernant le volet académique, le comité suggère à Excelia de faire en sorte que tous ses EC soient enregistrés sur le Web Of Science afin d'accroître la visibilité des travaux menés et ce faisant, de figurer dans des classements internationaux.

Le comité a apprécié que la direction de la recherche prenne en charge une aide personnalisée aux chercheurs qui rencontrent des difficultés à publier.

Le pilotage de la recherche s'effectue à travers deux instances : le CS et le comité de pilotage. Le comité de pilotage est composé du directeur de la recherche, du directeur adjoint de la recherche, des responsables des axes de recherche et des responsables des instituts. Il définit la stratégie et répartit les moyens en fonction des orientations.

Le CS émet des recommandations, en lien notamment avec les évaluations reçues par l'établissement à l'occasion des accréditations, et les adresse au comité de pilotage. Chaque réunion du CS débute par un suivi des précédentes recommandations. À titre d'exemple, le CS a recommandé durant la période d'évaluation que les chercheurs soient plus visibles dans les congrès internationaux. Il a également suggéré une simplification de la structuration actuelle de l'activité de recherche, qui repose sur une séparation entre axes et instituts. Dans tous les cas, le CS obtient des réponses de la part de la direction de la recherche.

**Le comité évalue positivement l'articulation des deux instances et relève la qualité du suivi des recommandations du CS. Cependant, comme il l'a indiqué plus haut, la composition du CS gagnerait selon lui à être plus diverse, surtout au plan international.**

<sup>67</sup> RAE, p. 1.

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

<sup>69</sup> RAE, p. 34.

<sup>70</sup> RAE, p. 5.

<sup>71</sup> Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

<sup>72</sup> Centre national de la recherche scientifique.

Trois axes de recherche sont mis en avant par Excélia : le premier rassemble 15 EC autour de la thématique de la RSE, du DD et de la transition énergétique ; le deuxième rassemble 12 EC autour de la thématique du management du tourisme, et le troisième qui concerne l'agilité, l'innovation et la digitalisation ([AID], regroupe 20 EC. Pour chacun, la politique de recherche traduit une volonté d'équilibre entre les recherches académiques, appliquées et pédagogiques. Les recherches qui ne correspondent à aucun de ces axes sont regroupées dans ce que l'école appelle un espace de liberté dénommé « concepts et pratiques en management »<sup>73</sup>. Cet espace regroupe 25 EC. Le travail de chaque axe est organisé autour de séminaires.

L'organisation repose également sur le Centre de recherche en intelligence et innovation managériale (CERIIM) – un laboratoire dont l'appellation ne correspond plus exactement aux priorités actuelles – et sur deux instituts, l'Institut de la responsabilité sociale par l'innovation (IRSI) et l'Institut du management du tourisme (IMT). L'IMT est l'un des fondateurs du groupement d'intérêt scientifique (GIS) d'études touristiques, qui regroupe 18 établissements de l'Ouest de la France<sup>74</sup>.

Par ailleurs, le comité relève que l'espace de liberté « concepts et des pratiques de management » ne bénéficie pas de la même visibilité que les trois axes thématiques.

D'une manière générale, le comité apprécie l'organisation de la recherche de l'établissement, comparativement à une structuration strictement disciplinaire qui est plus simple à mettre en place (en raison de l'existence de communautés académiques elles aussi disciplinaires), mais qui ne permet pas toujours d'afficher une identité de recherche. Toutefois, le comité juge la structuration en deux parties (d'une part, les axes et d'autre part, le laboratoire principal et les instituts) un peu complexe et rejoint l'une des recommandations formulées par le CS qui appelait à une simplification de cette structuration. De l'avis du comité, cette structuration mériterait d'être resserrée, dès lors qu'un axe et un institut travaillent sur le même objet, ce qui est notamment le cas pour l'IRSI et l'axe RSE-DD.

**Par ailleurs si deux thématiques de recherche apparaissent distinctement (RSE-DD et tourisme), le comité suggère que celles-ci soient davantage précisées afin qu'elles soient réellement sources de différenciation et qu'elles contribuent ainsi au renforcement de la visibilité de la recherche de l'établissement. La thématique portant sur le DD pourrait par exemple être orientée vers des questions portant sur la lutte contre le réchauffement climatique. Dans le cas de la RSE et des travaux de l'IRSI, la neutralité carbone territoriale pourrait aussi constituer une problématique de nature à asseoir la notoriété de l'établissement.**

L'établissement a conclu de nombreux partenariats de recherche avec l'Université de Poitiers et le Centre de recherche en gestion (Cerege). Ce dernier est une équipe d'accueil (EA 1722) qui regroupe des EC de l'université de Poitiers (tutelle principale), de La Rochelle université (tutelle secondaire) et d'Excélia. Le dernier rapport d'évaluation du Cerege par le Hcéres fait état de 67 EC titulaires et assimilés à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2017, auxquels s'ajoutent dix EC d'Excélia qui ont un statut d'associés au sein du Cerege. Si ce partenariat avec le Cerege est historique et date de la création de l'établissement, **le comité considère cependant que les collaborations scientifiques entre le Cerege et Excélia ne se sont pas resserrées au cours du temps et ne présentent pas, à ce jour un caractère structurant.**

Des collaborations de recherche au travers de partenariats financés par la région Nouvelle-Aquitaine existent également entre des chercheurs de l'institut d'administration des entreprises (IAE) de La Rochelle université et d'Excélia, notamment dans le domaine de la RSE et de l'hôtellerie.

L'extension géographique de l'établissement met désormais Excélia en contact avec un nouveau centre de recherche universitaire : l'équipe d'accueil Vallorem (Val de Loire Recherche en Management) créée en janvier 2012, qui regroupe les EC et les doctorants en sciences de gestion des universités de Tours et d'Orléans. Le comité estime qu'il s'agit là d'une piste à explorer, tout en sachant qu'il ne serait pas réaliste de multiplier les rapprochements, compte tenu du nombre d'EC de l'établissement. Il serait néanmoins souhaitable d'analyser les complémentarités entre les axes de recherche de Vallorem et ceux d'Excélia, afin d'en dégager les possibilités de constituer des équipes de recherche mixtes, en créant notamment des espaces de rencontre entre les chercheurs.

Concernant la recherche et l'encadrement doctoral, le RAE fait état de 12 directions de thèses ou d'encadrements d'HDR<sup>75</sup> et de huit participations à des jurys de thèses ou d'HDR<sup>76</sup>, ce qui, aux yeux du comité, paraît très faible. Le comité remarque que les EC d'Excélia qui veulent encadrer des thèses sont plutôt amenés à le faire en inscrivant leurs étudiants en doctorat dans l'université à laquelle ils ont pu appartenir par le passé,

<sup>73</sup> L'espace « concepts et pratiques en management » rassemble chaque année environ 30 contributions intellectuelles, et 25 enseignants y contribuent.

<sup>74</sup> RAE, p. 7.

<sup>75</sup> RAE, annexe 34.

<sup>76</sup> RAE, annexe 34.

et cela le plus souvent en codirection avec un membre de l'ED de ladite université<sup>77</sup>. Le même constat vaut pour la préparation des HDR. Actuellement, l'établissement compte 8 EC avec HDR, auxquels s'ajoute une EC de nationalité allemande titulaire d'une HDR de son pays ; 2 EC sont également en cours d'obtention d'HDR (leur demande a été acceptée par le CS d'une université). Rapporté au nombre des 60 docteurs que rassemble Excelia, tous ces constats conduisent le comité à considérer qu'il existe une marge de progrès et qu'une collaboration institutionnelle entre la direction de la recherche et une ED serait de nature à faciliter cette progression.

Même si Excelia prévoit de disposer d'une centaine d'EC dans les années à venir, le comité estime que cet effectif n'est pas suffisant pour pouvoir mener de front des partenariats structurants avec plusieurs unités de recherche universitaires. Cette incapacité peut se traduire par des difficultés à être rattachée à une ED, à faire passer des HDR à des enseignants de l'établissement, à encadrer des travaux doctoraux, etc.

Sans exclure des partenariats thématiques, **le comité estime qu'une collaboration structurante avec une ED ou un laboratoire, au travers d'un partenariat universitaire, rendrait plus visible et surtout, plus efficace le potentiel de recherche de l'établissement. Le comité suggère que dans le cadre de cette collaboration, l'établissement dégage un budget permettant de financer l'équivalent de contrats doctoraux (sous forme de bourse de recherche, par exemple), qui lui permettraient d'accueillir des doctorants dans son laboratoire. Le cas échéant, le financement de telles bourses pourra venir en complément de bourses régionales ou bénéficier de soutiens régionaux.**

Excelia aurait également intérêt à nouer un partenariat avec une structure universitaire pour pouvoir participer à des appels à projets de l'ANR ou du programme-cadre européen de recherche et développement technologique (PCRD). À ce jour, Excelia a répondu à ce type d'appel à projet sans jamais avoir été retenu. Ces participations permettraient à Excelia de conforter les dimensions nationale ou européenne de sa recherche, de valoriser son potentiel de recherche, tout en lui fournissant des moyens financiers complémentaires.

Enfin, le comité relève que l'établissement s'est doté d'une charte sur l'éthique et le plagiat, et qu'il a adopté la charte de l'Europe en matière d'intégrité scientifique. En revanche, le comité n'a pas noté d'engagement particulier concernant la mise en place d'une politique de la science ouverte. Le comité suggère par exemple à l'établissement de se fixer des règles relatives aux plateformes de prépublications, aux archives ouvertes, aux entrepôts de données, etc. De plus, le comité signale que le deuxième plan national pour la recherche ouverte identifie un thème en lien avec la loi climat et résilience, qui rejoint les intérêts de recherche de l'établissement.

## 2 / Une politique ambitieuse de formation tout au long de la vie

Les axes stratégiques en matière de formation tout au long de la vie sont cohérents avec les objectifs de positionnement de l'établissement, en particulier avec sa volonté d'intégrer son offre dans son environnement local et régional, afin de contribuer à l'attractivité des territoires et à la satisfaction des besoins des acteurs socio-économiques.

L'établissement structure son offre de formation au travers de ses cinq écoles. Cette structuration<sup>78</sup>, que le comité trouve originale, permet à l'école de lancer un programme de formation en l'insérant dans une de ces écoles, voire en créant une nouvelle école à cet effet. Dans un premier temps, l'école est fortement soutenue par le groupe ; dans un second temps, elle se structure et acquiert de l'autonomie. Deux autres écoles sont ainsi en gestation, dans le secteur de la santé et de l'immobilier, selon les besoins exprimés par les territoires.

Excelia propose une large gamme de programmes diplômants, avec une offre particulièrement riche aux niveaux bac +3 et bac +4. Quatre programmes sont proposés à ces niveaux : deux en gestion (Bachelor Business [BB] en trois ans et Bachelor of Business Administration [BBA] International en quatre ans), un bachelor en management du tourisme et de l'hôtellerie et un bachelor en communication et stratégies digitales. Les BB et BBA International ont obtenu le visa et le grade de licence, ainsi que la certification au registre national des certifications professionnelles [RNCP] (niveau 6). Le BB est délivré sur les trois campus, tandis que le BBA International est ouvert sur le campus de La Rochelle et à Arcueil près de Paris en partenariat avec l'Institut de management et de communication interculturels (Isit). Le BBA International comprend une année à l'étranger et peut mener à l'obtention d'un double diplôme. Le bachelor management du tourisme et de l'hôtellerie a également obtenu le visa. Les parties prenantes considèrent que ces programmes correspondent aux besoins des territoires et que le bachelor management du tourisme et de l'hôtellerie est devenu au fil du temps une référence en lien avec la vocation touristique de La Rochelle<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> Il y a ainsi un co-encadrement à l'Institut de recherche en gestion des organisations (Irگو) de Bordeaux, un au Centre de recherche sur le transport et la logistique (Cret-Log) d'Aix-Marseille université, un à Pau, etc.

<sup>78</sup> Selon la présentation du DG lors de la visite.

<sup>79</sup> Entretiens.

### **Le comité relève que grâce à ses programmes de bachelors, l'école a su concilier son ancrage territorial avec son développement international.**

Comme dans toutes les écoles de management françaises, le programme MGE constitue le programme phare de l'établissement (1 700 étudiants). Il bénéficie du visa et du grade de master, et est ouvert en anglais et en français. Son niveau d'internationalisation est peu élevé (12 % d'étudiants étrangers payants) mais son ascension dans le classement européen du *Financial Times* est impressionnante — 66<sup>e</sup> en 2019, 48<sup>e</sup> en 2020 et 42<sup>e</sup> en 2021 —, ce qui devrait lui procurer une visibilité et une notoriété plus grande, et accroître à l'avenir le recrutement d'étudiants étrangers payants. L'établissement prévoit d'ailleurs d'améliorer l'accueil, l'accompagnement et l'intégration des étudiants internationaux par la création d'un service consacré au logement, aux bourses et à la vie quotidienne de ces étudiants. Ce service, mis en œuvre sur le site de La Rochelle en 2022, devrait s'étendre progressivement aux autres campus. Le déploiement de ce dispositif apparaît au comité comme une condition de la réussite de l'augmentation du nombre d'étudiants internationaux entrants.

Par ailleurs, l'établissement n'occupe que la 18<sup>e</sup> place dans le classement du système d'intégration aux grandes écoles de management (SIGEM) et en 2021, année perturbée par la pandémie, toutes les places ouvertes dans le concours n'ont pas été pourvues.

Treize programmes de *Master of Science* (MSc) complètent l'offre de formation dans diverses spécialités, le plus souvent en lien avec les besoins des acteurs économiques : banque, gestion hôtelière, etc.

Excelia privilégie une pédagogie par l'expérience, en affirmant sa volonté de placer l'humain au centre des programmes<sup>80</sup>, ce qui est perçu comme un atout différenciant par l'ensemble des parties prenantes. Cette volonté se traduit notamment par une déclinaison de modalités pédagogiques originales (programmes Humacité, Climacité, Humagement, par exemple). Le comité a pu vérifier que pour le programme Humacité, l'appréciation de partenaires aussi divers que des PME, des grandes entreprises ou des organisations non gouvernementales (ONG), était très positive<sup>81</sup>. Ce programme repose sur l'engagement d'étudiants dans des missions humanitaire, solidaire ou de développement durable. Pour le programme Climacité, chaque étudiant est tenu de réaliser dans le cadre de sa formation une mission de deux à six semaines, qui doit avoir un impact significatif sur le climat. Le comité a relevé l'originalité et la pertinence de ces dispositifs eu égard à l'engagement de l'établissement en lien avec la RSE.

Enfin, l'établissement avait inscrit le numérique au rang de ses priorités stratégiques pour la période 2016-2020, ce qui l'a conduit à travailler tôt sur le développement des compétences numériques dans ses programmes, notamment par le recours à des certifications professionnelles.

De même, Excelia a inscrit neuf titres au RNCP et s'apprête à découper ses programmes en blocs de compétences pour les rendre éligibles aux financements du compte personnel de formation (CPF). Ces initiatives devraient faciliter le développement de la formation continue : le nombre d'apprenants devant passer de 580 à 1 600 entre 2020 et 2025. Au vu de cet objectif ambitieux de tripler les effectifs d'apprenants, le comité estime qu'il sera nécessaire de déployer de nouveaux moyens de prospection, notamment à Tours, à Orléans et à Niort.

En revanche, la pratique de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est assez peu développée, puisque 51 candidats seulement ont été certifiés par cette voie en dix ans<sup>82</sup>. **Le comité incite l'établissement à poursuivre le développement de la VAE qui, bien que souvent assez lourde, répond à des attentes nombreuses des acteurs territoriaux et socio-économiques.**

## **3 / Un lien fort entre recherche et formation mais limité à deux thématiques de recherche**

Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation varient selon les écoles et les thématiques. Elles sont plus nombreuses dans le cas d'Excelia Business School et d'Excelia Tourism & Hospitality School.

Concernant Excelia Business School, les thèmes du DD et de la RSE sont les plus marqués, puisque les travaux de recherche menés par l'IRSI ont permis d'irriguer les cours du programme de MGE avec des connaissances nouvelles dans chaque discipline de gestion. En ce sens, Excelia Business School a été précurseur, sachant qu'aujourd'hui, il est communément admis que tous les étudiants de gestion doivent avoir un socle de

<sup>80</sup> RAE, p. 37.

<sup>81</sup> Entretiens.

<sup>82</sup> RAE, p. 39.

connaissances sur ces sujets<sup>83</sup>. L'existence du programme Humacité, et plus récemment Climacité, permet ainsi de sensibiliser les étudiants aux effets du réchauffement climatique. De même, les travaux de recherche en RSE ont donné lieu à la création du premier MSc sur le sujet en France, il y a plus de 20 ans. Concernant les autres thèmes, l'articulation entre la recherche et la formation dépend essentiellement des EC, qui incorporent individuellement les résultats de leurs travaux de recherche à leurs cours.

Les étudiants reçoivent également une formation à la recherche. Au niveau bachelor, l'objectif d'apprentissage est le développement des compétences en matière de recherche<sup>84</sup>. Dans le cadre du MGE, le programme prévoit, outre la connaissance des méthodes de recherche en management, la rédaction d'un mémoire de fin d'études, qui doit contenir une forme de recherche. Excelia comptabilise le nombre de ces mémoires, qui pour un certain nombre d'entre eux font écho aux thématiques de recherche de l'établissement (en 2021, 147 concernaient l'AID, 82 la RSE et 7 le tourisme).

Le comité a relevé et apprécié que la recherche et la formation soient aussi liées grâce à la création de ressources et de matériel pédagogique qui alimentent les cours. Cette création de matériel pédagogique prend forme au sein d'Excelia Lab (*Teaching and Learning Center*<sup>85</sup>), de l'Innov Case Lab (laboratoire d'études de cas) et du Game Lab (diffusion de la ludopédagogie, à travers des jeux de plateau et des « serious games » notamment). Ce dernier, de l'avis du comité, devrait gagner en notoriété dans les années à venir, compte tenu de son originalité. Ces différents dispositifs permettent aux enseignants d'expérimenter et de proposer des méthodes pédagogiques innovantes, souvent récompensées<sup>86</sup>.

Les activités pédagogiques en lien avec les résultats de la recherche des EC prennent aussi des formes plus classiques comme des manuels.

Concernant Excelia Tourism & Hospitality School, les activités de l'IMT et de l'axe de recherche en lien avec le management du tourisme irriguent le MSc en management des destinations et ont incité Excelia à ouvrir en septembre 2021<sup>87</sup> un *Doctorate in Business Administration (DBA)* libellé « *Tourism & Hospitality management* ».

Le comité estime toutefois que le format DBA, s'il devait être créé, gagnerait à l'être sous un format plus généraliste car il correspond à un besoin non spécifique au secteur du tourisme. De plus, face au développement récent de nombreuses offres de DBA en France, Excelia sera conduit à développer une stratégie de communication qui, aux yeux du comité, nécessitera d'importants investissements, vraisemblablement difficiles à rentabiliser sur une seule spécialité.

Plus largement, aux côtés du DBA, **le comité invite Excelia à se saisir de la possibilité de créer d'autres programmes doctoraux (PhD, Executive Doctorate in Business Administration [EDBA]), qui s'adressent à des professionnels déjà titulaires d'une formation de niveau master et ayant envie de reprendre des études pour apprendre et appliquer des méthodes de recherche et des théories issues des sciences de gestion. Le comité estime que cette création favoriserait les liens entre la recherche appliquée et la formation.**

Excelia n'est pas rattachée à une formation doctorale. Le comité estime qu'il s'agit d'une option à examiner et invite l'école à se rapprocher d'une ED universitaire. Le rattachement à une ED présente en effet des avantages : possibilité de bénéficier de bourses doctorales ou de contrats de convention industrielle de formation par la recherche (Cifre) avec des partenaires, possibilité de participer aux activités de formation de l'ED ou à l'organisation conjointe de présentations des travaux doctoraux en cours). De surcroît, la présence de jeunes doctorants, qui pourront travailler notamment en lien avec les chaires de recherche portées par Excelia, est de nature à renforcer la culture de la recherche dans l'établissement. Si celui-ci nouait un partenariat avec une ED, il pourrait également financer ou cofinancer des bourses doctorales et ainsi bénéficier de la présence de doctorants. **Le comité recommande donc à Excelia d'étudier la pertinence de cette orientation, qui favoriserait les liens entre la recherche et la formation.**

**Le comité suggère que l'établissement évalue sa politique relative aux études doctorales, en formation initiale comme en formation continue, de manière à pouvoir articuler la recherche et la formation dans de meilleures conditions.**

**Le comité suggère également qu'avec l'accroissement du nombre des EC, un effort spécifique soit entrepris pour mieux diffuser la recherche académique au sein de l'établissement.** Excelia pourrait ainsi mettre en place des événements conviviaux (« Les déjeuners de la recherche » par exemple). Enfin, la présence de médias

<sup>83</sup> Notamment les travaux de l'Observatoire de la transition environnementale (OTE) de la FNEGE.

<sup>84</sup> RAE, annexe 27.

<sup>85</sup> En français : centre d'enseignement et d'apprentissage.

<sup>86</sup> Ces récompenses sont notamment délivrées par la Centrale de cas et de médias pédagogiques (CCMP) ou des associations savantes (par exemple, le réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable [RIODD] ou l'Association française de management du tourisme [AFMAT]).

<sup>87</sup> RAE, p. 38.

numériques (lettre d'information de la recherche, par exemple), ainsi qu'un onglet spécifique à la valorisation de la recherche sur le site institutionnel, pourraient accroître la visibilité de la recherche académique. Ces dispositifs offrent l'avantage de pouvoir mesurer les impacts, dans la mesure où une trace des participants ou des destinataires peut toujours être conservée.

De même, si l'existence de formations à la création d'entreprise ou les activités d'incubation sont de nature à renforcer les liens entre la recherche et la formation, le comité a constaté que ces formations ont été peu développées durant la période d'évaluation 2017-2021, bien que les actions prévues au cours de l'année 2021-2022 (Hackathon, défis, simulations, etc.) témoignent d'un plus fort engagement. **Le comité recommande de formaliser et de rendre visible les liens qu'Excelia entretient avec des incubateurs régionaux à La Rochelle, à Tours et à Orléans.**

Le comité estime que des marges d'amélioration existent pour ce qui concerne le lien entre la formation et la recherche. Seuls les domaines de la RSE et du tourisme sont aujourd'hui en mesure de fournir des preuves constantes de ce lien, à travers la chaire d'ingénierie de la responsabilité sociétale et la chaire du GIS d'études touristiques. Hormis ces deux cas, l'activité des chaires n'est pas systématiquement reliée à la formation.

## 4 / Une politique documentaire au service de la formation à amplifier

La politique documentaire d'Excelia Group s'appuie principalement sur la médiathèque du campus de La Rochelle, qui offre aux étudiants de nombreuses ressources numériques et la possibilité d'accéder, par exemple, à plus de 39 000 livres numériques sur l'ensemble des campus du groupe. Outre ces ressources numériques, l'établissement propose aux étudiants 150 places assises au sein de la médiathèque, ainsi qu'un espace de *coworking* accessible 62 heures par semaine. On notera que si la médiathèque apparaît bien dans l'organigramme du RAE<sup>88</sup>, elle n'est plus mentionnée dans la présentation faite par le DG lors de la visite. Compte tenu de l'importance de ces espaces pour la vie étudiante, **le comité suggère que la médiathèque soit mentionnée explicitement dans l'organigramme de l'établissement afin de la valoriser au mieux.**

À l'échelle du site rochelais, il existe un partenariat avec la bibliothèque de La Rochelle université, qui permet aux étudiants d'Excelia d'accéder aux espaces et aux ressources. Néanmoins les échanges demeurent assez faibles entre les deux institutions. Excelia mène actuellement une réflexion sur l'intégration au Consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques (Couperin). **Le comité encourage Excelia à y adhérer car elle pourrait ainsi participer au réseau national de compétences et d'échanges en matière de documentation électronique et optimiser les moyens financiers mobilisés pour l'acquisition des ressources.**

La médiathèque met également à disposition des ressources documentaires pour la formation et la recherche. Elle dispose notamment de dix bases de données francophones et internationales, dont ScholarVox, ABI/INFORM, EBSCO et Emerald Insight. Les étudiants sont accompagnés pour se former à la recherche documentaire et sont également régulièrement sollicités sur la base de questionnaires et de sondages pour identifier leurs besoins. Les enseignants travaillent avec la médiathèque pour définir les ressources nécessaires aux besoins de la formation.

Les autres campus d'Excelia à Orléans et à Tours ne disposent ni du même niveau de services, ni d'une capacité documentaire équivalents à ceux de La Rochelle. Ainsi, la médiathèque du campus d'Orléans ne propose que 18 places assises et il n'existe pas sur place de RH qualifiées, hormis la présence de moniteurs étudiants.

Aujourd'hui, en réponse à cette hétérogénéité de pratiques, une coordination sur les différents campus est en cours de construction, en particulier dans le cadre de l'identification des collections des campus de Tours et d'Orléans. Le travail collaboratif, ainsi que le partage des bonnes pratiques engagé par la responsable de la médiathèque et ses collaborateurs, s'intensifient peu à peu et constituent une première phase de mise à niveau qui doit permettre à terme de garantir une homogénéité de services sur l'ensemble des campus d'Excelia.

**Le comité suggère de mener une réflexion sur la mise en œuvre d'une commission en charge de la bibliothèque, qui associerait des représentants des étudiants et des EC des différents campus, afin de développer les échanges, de parfaire l'identification des besoins et de construire des synergies entre les différents sites.**

Le comité souhaite attirer l'attention d'Excelia sur l'importance de la réflexion à conduire pour la rénovation et la création des locaux affectés à la documentation dans le cadre des projets immobiliers pour les différents sites de l'établissement. **Le comité considère qu'il est important qu'Excelia place au cœur de sa réflexion les éléments suivants : l'impact de l'augmentation des effectifs (adéquation du nombre de places assises, création de tiers-lieux, développement du *Learning Center*), les réponses à adopter par la politique documentaire pour satisfaire les besoins des différents sites (accessibilité des ressources, qualité des outils et des interfaces) et enfin,**

<sup>88</sup> RAE, p. 15.

**la traduction de la notion d' « expérience utilisateur » dans ces futurs lieux, qui permettra de satisfaire les besoins des étudiants et de leur proposer un cadre d'études et de vie conforme à leurs attentes.**

# La réussite des étudiants

## 1 / Un accompagnement bien structuré : de l'orientation à l'insertion professionnelle

### a/ Un processus de recrutement bien établi et appliqué à l'ensemble des étudiants

Excelia a conçu et met en œuvre une politique de recrutement globale qui intègre les phases en amont du recrutement (prospéction, sélection) et en aval (intégration). Elle porte une attention particulière à l'intégration d'étudiants aux profils divers. L'établissement s'attache en premier lieu à la diversité des nationalités : en 2019-2020, il y avait 25 % d'étudiants internationaux représentant 75 nationalités<sup>89</sup>. La répartition par genre des étudiants est équilibrée avec 51 % de femmes et 49 % d'hommes<sup>90</sup>. Excelia porte également une attention particulière aussi bien à l'accueil de sportifs de haut niveau qui bénéficient de dispositifs d'accompagnement de proximité qu'à l'accueil d'étudiants handicapés (52 étudiants accompagnés en 2020-2021) qui bénéficient d'un dispositif d'aide spécifique<sup>91</sup>. Le comité considère que ce dispositif d'aide aux étudiants porteurs de handicap est très dynamique et observe avec intérêt qu'il accompagne aussi les jeunes diplômés, notamment dans leur recherche d'emploi.

En matière de politique sociale, Excelia Group a mis en place le dispositif Échos (égalité des chances et ouverture sociale) lui permettant de recruter des étudiants aux profils sociaux divers et cela, dans chaque programme. « Échos » comporte plusieurs volets : des actions de tutorat dans les collèges et les lycées (80 jeunes encadrés en 2019-2020 dont deux ont rejoint le MGE en 2020-2021), une exonération de droits de scolarité (cinq par an), un dispositif d'accompagnement en première année pour éviter le décrochage (416 étudiants concernés en 2020-2021). Une offre plurielle de bourses est proposée par l'école : des bourses d'État (12 % des étudiants ont reçu une bourse de l'État en 2020-2021), des bourses de solidarité financées en propre par Excelia pour les étudiants en difficultés financières, des bourses de la diversité internationale (représentant 10 % à 30 % des frais de scolarité pour les étudiants sélectionnés en provenance des établissements internationaux conventionnés et des bourses d'aide à la mobilité internationale (Erasmus, région Nouvelle-Aquitaine ou université franco-allemande [UFA]<sup>92</sup>).

Excelia considère que le développement de l'alternance (1 403 alternants soit 34 % de l'effectif<sup>93</sup>) constitue également une solution pour financer les études d'étudiants en difficultés financières.

Lors de la pandémie, l'établissement a créé un fonds d'urgence Covid-19 pour soutenir ceux dont la situation financière s'était dégradée. Cette aide a concerné 105 étudiants pour un montant alloué de 88,4 k€ depuis mars 2020<sup>94</sup>. Excelia a également procédé à des distributions alimentaires : deux fois par semaine, 130 repas par jour, de mai à juillet 2020<sup>95</sup>.

**Le comité évalue positivement la diversité de ces mesures, tout en estimant que le pourcentage d'étudiants boursiers d'État qui figure en introduction n'est pas très élevé (12 %), comparativement au taux moyen de boursiers sur critères sociaux dans l'enseignement supérieur en France (38 % en 2021)<sup>96</sup>. Cependant, l'école a su préciser au comité que ce pourcentage (12%) doit être contrebalancé par celui qui peut être calculé en rapportant le nombre de boursiers au nombre d'étudiants effectivement éligibles aux bourses ; ce pourcentage ainsi calculé s'élevait à 23,5% en 2020-2021 et à 38,8% en 2021-2022.**

Le recrutement s'effectue tant au niveau national qu'international. Des informations sur les critères d'admission sont disponibles sur le site web de l'établissement. En outre, des événements, comme les journées portes ouvertes par exemple, sont organisés dans le but de fournir davantage d'informations sur les différents programmes diplômants et leurs caractéristiques. Le RAE détaille précisément le processus de sélection des étudiants par le biais des concours, des dossiers de candidature et des entretiens. Quelle que soit l'origine ou la région de l'étudiant, les procédures d'admission sont établies et l'admission est validée au niveau de l'école. Pour le recrutement de candidats internationaux, Excelia s'appuie sur des bureaux internationaux et des agents de promotion dans différentes régions du monde, qui sont chargés de faire connaître l'institution et d'accompagner les étudiants dans le cadre du processus de pré-admission. Il est à noter que l'admission

<sup>89</sup> RAE, p. 9.

<sup>90</sup> RAE, annexe 40.

<sup>91</sup> RAE, p. 46.

<sup>92</sup> RAE, p. 12.

<sup>93</sup> RAE, p. 47.

<sup>94</sup> Idem.

<sup>95</sup> RAE, p. 51.

<sup>96</sup> Note flash du SIES « Les boursiers sur critères sociaux en 2020-2021 », septembre 2021 : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/les-boursiers-sur-criteres-sociaux-en-2020-2021-50552>.

définitive est effectuée par un jury, quelle que soit l'origine des candidats, ce que le comité juge positif et qualitatif.

Concernant la sélectivité, les programmes ouverts aux néo-bacheliers passent par la plateforme Parcoursup. Le programme de MGE utilise les épreuves de la banque commune d'épreuves (BCE) et du concours Passerelle, tandis que les programmes de MSc utilisent des tests d'aptitude et d'admission spécifiques à chaque spécialité (évaluation du dossier, entretiens individuels ou en groupe, tests linguistiques).

### *b/ Un suivi et un accompagnement renforcés et complets tout le long des études*

Tout au long de leur parcours, les étudiants sont accompagnés par des personnes-ressources qui mettent à leur disposition différentes offres de services. Ainsi, le service de l'expérience apprenante propose aux étudiants (y compris internationaux) une aide aussi bien dans leurs démarches administratives et financières (bourses de solidarité ou de diversité internationale, prêts d'honneurs, aides, etc.) qu'académiques (par exemple, dans le cadre de l'organisation de leur mobilité ou du parcours de remédiation, si les résultats académiques sont insuffisants). Pour les étudiants internationaux, des possibilités de formations supplémentaires sont proposées pour mieux les aider à s'intégrer à la vie étudiante et à l'école. Un service de soutien est également offert aux étudiants engagés dans les activités associatives. Par ailleurs, depuis 2013, il existe un dispositif permettant d'identifier les étudiants ayant des difficultés psychologiques, émotionnelles et/ou sociales affectant leur progression scolaire. Toutes ces actions de soutien ont été renforcées pendant la crise sanitaire et le confinement de 2020.

Une enquête de satisfaction menée auprès des étudiants révèle que malgré la pandémie, la satisfaction concernant la qualité des cours est très élevée (84 % en 2021 et 81 % en 2020<sup>97</sup>), les étudiants de première année étant les plus satisfaits (91 % en 2021).

Enfin, il existe un programme d'accueil pour les étudiants en situation de handicap afin d'assurer leur intégration dans l'école. Il existe un plan de modification et d'adaptation des infrastructures pour en garantir l'accessibilité. À noter que l'accessibilité est plus difficile à atteindre sur le campus d'Orléans car il s'agit d'un bâtiment ancien et loué pour lequel les travaux sont plus compliqués à réaliser. Cette situation devrait s'améliorer grâce aux travaux de mise en conformité du campus existant.

### *c/ Une préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat à consolider*

Excelia a mis en place un dispositif d'accompagnement des étudiants à l'employabilité, reposant sur des cours, du mentorat et du coaching individuel.

Les taux nets d'emploi sont différents selon les programmes : 78 % en BB, 67 % pour le BBA international, 83 % pour le MGE, 81 % pour les MSc et 82 % pour le bachelor en management du tourisme et de l'hôtellerie (enquête menée auprès de la promotion 2019)<sup>98</sup>. Le comité estime que ces taux sont bons, notamment pour le MGE, sans toutefois être exceptionnels au regard de la moyenne nationale (84,5 % des diplômés en management trouvent un emploi dans les deux mois suivants l'obtention de leur diplôme<sup>99</sup>). Cependant, il importe de relever qu'un nombre important d'étudiants diplômés d'un bachelor d'Excelia poursuivent leurs études (65 % par exemple après le BB), bien qu'ils aient fait à l'origine le choix d'un programme professionnalisant, beaucoup poursuivent jusqu'à l'obtention d'un master. Cette situation explique la faiblesse des pourcentages de diplômés en activité à l'issue de leur bachelor (en 2019 : 23 % pour le BB, 33 % pour le BBA international et 44 % pour le bachelor en management du tourisme et de l'hôtellerie).

Excelia suit l'insertion professionnelle de ses diplômés en menant une enquête annuelle pour chaque programme auprès des diplômés des cinq dernières années. Cette enquête lui permet d'identifier ceux qui sont en poste (en demandant le type d'entreprise et le niveau de rémunération) et ceux qui sont en recherche d'emploi (en leur proposant un accompagnement par un *coach* du réseau des *alumni*).

Toutefois, cette enquête ne permet pas de connaître le pays dans lequel les étudiants trouvent leur emploi, ainsi, l'école ne connaît pas le nombre d'étudiants étrangers qui retournent dans leur pays d'origine ou le nombre d'étudiants français qui s'insèrent dans un autre pays que la France, en particulier dans un pays où ils ont pu réaliser une partie de leurs études.

L'entrepreneuriat constitue une deuxième ouverture pour l'insertion professionnelle et depuis la rentrée 2020, l'établissement met en place plusieurs actions permettant de susciter et d'accompagner les projets entrepreneuriaux. Excelia a créé en 2021 un poste affecté à l'accompagnement des étudiants vers l'entrepreneuriat. Un parcours spécifique dans le programme MGE (114 étudiants inscrits), ainsi qu'un MSc, ont

<sup>97</sup> RAE, annexe 17.

<sup>98</sup> RAE, p. 49.

<sup>99</sup> Enquête de la CGE, juin 2020 : « L'insertion des diplômés des grandes écoles ».

aussi été créés. Enfin les étudiants peuvent bénéficier du statut d'étudiant entrepreneur dans le cadre du programme des pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité). La création d'un incubateur en partenariat avec La Rochelle université et l'IGSI est en cours, avec le soutien du conseil départemental de la Charente-Maritime. En revanche, il n'y a pas de projet institutionnel qui permettrait de financer des start-up avec l'aide des *alumni* de l'établissement ou d'un réseau tel que celui des *Business Angels* des grandes écoles<sup>100</sup>. Enfin, le comité relève que la participation au réseau des Pépité est à ce jour restreinte à la région Centre-Val de Loire et suggère de l'élargir au périmètre de l'ensemble du groupe.

**Le recrutement et le suivi des étudiants sont jugés adéquats, avec en particulier un suivi à 360 degrés de l'expérience apprenante. Le comité encourage Excelia à poursuivre ses actions d'accompagnement, au service du développement de l'insertion professionnelle et à renforcer l'accompagnement à l'entrepreneuriat, en envisageant notamment des aides précoces pour les étudiants qui ont un projet de création avant la dernière année d'études (« pré-incubation ») et en créant des possibilités d'incubation près des campus de Tours et d'Orléans.**

## 2 / Une vie associative au dynamisme inégal sur les trois campus

Avec 29 clubs et associations d'étudiants à La Rochelle<sup>101</sup>, la vie associative d'Excelia est présentée par l'école comme dynamique. Sur site, le comité a constaté que les élèves sont encouragés à s'investir dans les associations et qu'ils sont fiers de ces associations, même lorsqu'ils peuvent rencontrer des difficultés pratiques.

L'établissement soutient l'engagement des étudiants dans leur vie associative (culturelle et sportive), sociale ou professionnelle. Deux programmes phares, Humacité et Climacité, qui sont plébiscités, tant par les enseignants et le personnel que par les étudiants, participent à cet engagement. Lors de différents entretiens, le comité a relevé que les associations pouvaient financer leurs événements grâce à leurs fonds propres (cotisation des membres, ventes d'accessoires, partenariats...), mais également à travers une demande de financement à l'établissement.

Le comité souligne ici la différence de dynamique entre les trois campus d'Excelia. L'offre en matière de vie associative est concentrée à La Rochelle. Or, il est pourtant important que l'établissement soit en mesure d'assurer rapidement des expériences de vie étudiante identiques, ou au moins comparables, à Tours et à Orléans. Pour que ces deux sites ne soient pas de simples antennes et puissent être considérés comme de véritables campus, le comité juge nécessaire qu'Excelia mette en place les actions nécessaires afin de favoriser le dynamisme des associations au service de la qualité de la vie étudiante.

Durant la visite, les élèves rencontrés ont mis en avant la difficulté de mener à bien une vie associative à La Rochelle : il leur est en effet impossible d'utiliser les locaux de l'établissement en dehors des temps d'enseignement (soit 8h-20h)<sup>102</sup>. Ils considèrent également que leurs locaux sont trop petits et déclarent rencontrer des difficultés à organiser certains événements, regrettant parfois que ceux-ci attirent peu le reste de la communauté (enseignants et personnels).

Les étudiants rencontrés sont également unanimes sur la trop faible valorisation de leur engagement associatif. Les étudiants évoquent aussi un manque d'accompagnement au moment où les responsables associatifs prennent leur fonction, ce qui peut limiter leur investissement. Une formation sur les principes de fonctionnement d'une association loi 1901 serait à leurs yeux utile.

**Le comité recommande à l'établissement de réfléchir à la meilleure solution pour reconnaître et valoriser les engagements associatifs des étudiants. De nombreuses solutions existent depuis les attributions de crédits ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*), jusqu'à la délivrance de certificats de compétences.**

Les moyens proposés pour aider les étudiants en difficultés (tutorat étudiant, *coaching*, aides financières, etc.) sont connus et appréciés<sup>103</sup>. De même, l'établissement a mis en place un plan d'accompagnement dans le cadre de la pandémie (Pacte), incluant une cellule Covid-19 spécifique.

Lors de la visite, le comité a observé que les étudiants pouvaient avoir du mal à comprendre et à s'approprier les informations qu'Excelia leur communique à travers une pluralité de canaux de communication, dont les réseaux sociaux. Toutefois, le comité relève que la direction de l'école assure avoir connaissance de ces difficultés et travailler à des améliorations rapides.

<sup>100</sup> Site internet de l'association « Les Business Angels des Grandes Écoles » : <https://www.business-angels.info/>

<sup>101</sup> RAE, annexe 22.

<sup>102</sup> Entretiens.

<sup>103</sup> Entretiens.

Le comité relève un écart important entre certaines actions présentées par l'établissement<sup>104</sup> et les propos recueillis lors de la visite. Par exemple chaque année, en août, Excelia indique qu'elle organise une formation de tous les responsables associatifs (45 étudiants) dans le cadre du parcours de management associatif, d'une durée de 120 heures. Lors de cette formation, une sensibilisation à la loi bizutage, aux VSS et à la notion d'acceptabilité des comportements est organisée, avec entre autres la projection de deux reportages concernant les week-ends d'intégration et les risques de débordements.

Toutefois, les interlocuteurs rencontrés lors de la visite indiquent qu'au cours de cette formation, ils n'ont reçu aucune sensibilisation au bizutage ou à la consommation d'alcool et de drogues. De même, selon les mêmes sources, si le sujet des VSS est abordé, aucune formation par des professionnels n'est réalisée. L'établissement indique pourtant que les diverses actions de prévention contre les VSS sont dispensées à la fois par le référent en charge de la diversité, la direction des services, l'infirmière d'Excelia, le dispositif « sentinelles et référents » et des intervenants extérieurs.

**Le comité invite Excelia à clarifier sans délai ces différences d'appréciation et incite Excelia à faire appel à des professionnels afin de renforcer la sensibilisation des étudiants sur ces sujets importants (VSS, bizutage et consommation d'alcools et de stupéfiants), en leur consacrant un plan d'action de formation, inscrit dans le budget de l'établissement.**

Le comité relève que de nombreux domaines de la vie étudiante font l'objet d'opinions positives de la part des intéressés, notamment la restauration, la vie sportive et culturelle. Néanmoins à La Rochelle, le logement étudiant pose un grave problème : pénurie d'offres et coût des loyers extrêmement élevés pour des publics en situation précaire. Par ailleurs, en raison de la forte attractivité touristique de la région<sup>105</sup>, il arrive que les bailleurs fassent signer aux étudiants des baux de location plus courts que la période universitaire.

L'établissement a mis en place plusieurs dispositifs relatifs à la qualité de la vie étudiante : réseau sentinelle (prise en charge rapide des étudiants ayant des difficultés psychologiques ou sociales), infirmerie, services de santé et cabinet médical (en lien avec La Rochelle université), conseil en matière de carrière et d'insertion professionnelle, soutien aux clubs associatifs. Le comité relève toutefois que ces dispositifs sont limités au campus de La Rochelle.

Le comité relève enfin que l'augmentation prévue du nombre d'étudiants pourrait compromettre la qualité de la vie étudiante, puisque le nombre de mètres carrés par étudiant sera réduit, ainsi que potentiellement certaines prestations.

**Le comité encourage donc Excelia à poursuivre ses efforts en matière de structuration de la vie associative, afin d'harmoniser l'expérience étudiante à travers ses campus.**

### 3 / Une participation des étudiants à la gouvernance qui reste à parfaire

Les étudiants sont représentés dans plusieurs instances d'Excelia :

- le comité de la vie étudiante (le CoVie) qui représente les étudiants de tous les programmes et qui réunit des membres du personnel ;
- le comité pour les associations étudiantes (le CoViAsso) ;
- le conseil de discipline ;
- la commission de solidarité qui gère un fonds d'investissement pour les étudiants ;
- les jurys de fin d'année des programmes.

Le CoVie se réunit deux fois par an<sup>106</sup> sur le campus de La Rochelle. Cette fréquence de réunion est jugée insuffisante par les étudiants rencontrés lors de la visite<sup>107</sup>. Par ailleurs, **le comité recommande de mettre également en place cette commission sur les campus de Tours et d'Orléans.**

L'ordre du jour des réunions du CoVie étant très chargé, les étudiants ont demandé en 2019 à la direction de séparer les sujets relevant de la vie associative et des conditions de vie (logement, restauration par exemple). La direction a ainsi créé le CoViAsso, désormais distinct du CoVie. Selon les parties concernées, cette séparation devait permettre aux deux structures d'être fonctionnelles et efficaces<sup>108</sup>.

<sup>104</sup> Document complémentaire remis après la visite « État des lieux contre le harcèlement, le bizutage, les violences sexistes et sexuelles et pour l'égalité homme/femme ».

<sup>105</sup> Entretiens.

<sup>106</sup> Entretiens.

<sup>107</sup> Entretiens.

<sup>108</sup> Entretiens.

Dans la commission de solidarité et le conseil de discipline, les étudiants ne disposent pas du droit de vote. Le comité suggère que cette position de principe puisse être réétudiée dans le cadre du futur plan stratégique, en évaluant les avantages et les inconvénients.

L'intranet d'Excelia communique avec transparence sur les structures, les mécanismes et les principales décisions relatives à la gouvernance. Afin de fluidifier la communication entre les étudiants et les enseignants, les représentants des étudiants prennent l'avis des étudiants, en particulier au travers de sondages, qui peuvent concerner l'évaluation des cours, la charge de travail ou encore l'état psychologique. Les étudiants n'ont pas le sentiment que ces avis sont pris en compte, ce qui peut créer un sentiment de frustration.

Bien que les étudiants soient consultés sur différents sujets (la stratégie immobilière, par exemple), l'intégration des élèves dans les prises de décision n'est pas effective en l'absence d'élus étudiants au sein des instances de décision.

**Le comité relève que les étudiants ne sont pas représentés au sein de la première structure de gouvernance de l'établissement qui est l'AG et suggère que l'école intègre des élus étudiants afin de les faire participer pleinement aux prises de décisions stratégiques. De même, si l'établissement décidait de mettre en place un comité des parties prenantes<sup>109</sup>, les étudiants pourraient aussi y trouver leur place.**

---

<sup>109</sup> Recommandation formulée précédemment dans le chapitre « La gouvernance et le pilotage de l'établissement ».

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / Une valorisation des résultats de la recherche en progression

Pour Excelia, la valorisation de la recherche intègre la diffusion des connaissances produites par la recherche académique à destination de la communauté scientifique, la recherche partenariale à l'égard des acteurs économiques et la recherche pédagogique au bénéfice des étudiants. **Le comité note que l'établissement développe une politique de communication adaptée à chacune des cibles identifiées.**

En premier lieu, les EC diffusent régulièrement les résultats de leur recherche afin de les valoriser au sein de leurs communautés académiques. Excelia a organisé dans le domaine de la RSE des congrès annuels de nature à valoriser les chercheurs qui travaillent dans cet axe de recherche (congrès du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable [RIODD] et congrès de l'ADERSE).

La valorisation de la recherche et la diffusion de la culture scientifique et technique s'incarnent également à travers la création et la vie de chaires, et parfois de conventions de recherche (par exemple, sur la politique de sécurité routière). Elles constituent une voie privilégiée de transformation des savoirs académiques en savoirs opérationnels, mais également une voie de diffusion des résultats à travers des événements spécifiques. Le comité a pu apprécier la qualité de ce type de valorisation à travers deux cas particuliers : celui de l'IMT (à l'origine d'un comité de pilotage entre l'établissement, une start-up, l'IAE de La Rochelle et des collectivités territoriales<sup>110</sup>), et celui de l'IRSI. Ce modèle de valorisation par l'intermédiaire d'un institut ou d'une chaire est bien maîtrisé par l'établissement.

Une dizaine d'entreprises ont financé la recherche à travers ce dispositif partenarial de chaire de recherche : le Groupe Hautier Transports (150 k€ sur 3 ans, puis 45 k€ sur 3 ans), Cevital (150 k€ sur 3 ans), Fleury Michon (295 k€ sur 6 ans, puis 150 k€ sur 3 ans), Adeo (20 k€ sur 1 an), les Voies Navigables de France (60 k€ sur 6 ans), FASE (300 k€ sur 1 an), EDF-Atlantec (7 k€ sur 3 ans), EDF-Engie-La Poste (13,5k€ sur 3 ans), La compagnie rochelaise du Logiciel (30 k€ sur 3 ans) et l'Union française des métiers de l'événement [Unimev] (30 k€ sur 1 an)<sup>111</sup>. **Le comité estime que ce dispositif de chaire de recherche a été très productif au cours de la période d'évaluation et qu'il convient de le pérenniser, en le développant notamment à Tours et à Orléans.**

Les partenariats établis avec les entreprises sont souvent durables et reposent sur une coopération très forte. Pour cette raison, l'établissement a créé en 2019 la fondation Excelia (sous l'égide de la Fondation de France), qui poursuit plusieurs objectifs, dont celui de valoriser la recherche. Les entreprises partenaires rencontrées lors de la visite apprécient cette proximité avec l'établissement, tant dans les relations contractuelles que dans les relations de participation à la vie de l'école. Elles permettent également au corps professoral de trouver des sujets potentiels de recherche.

Enfin, la direction de la recherche a réalisé une enquête en 2021, sur un échantillon de 52 personnes, qui a permis de mesurer l'impact de l'activité des EC d'Excelia, comme la participation à l'organisation de colloques, la prise de responsabilités dans des réseaux académiques, l'activité d'évaluation dans les revues scientifiques, les interventions dans des activités de consultance ayant un lien avec la recherche, etc. **Le comité suggère qu'une telle enquête soit renouvelée régulièrement afin de pouvoir en suivre l'évolution.**

## 2 / Un engagement marqué dans l'enseignement de la langue française et dans la diffusion du patrimoine touristique

La diffusion de la culture scientifique est partagée entre la direction de la communication et la direction de la recherche. La direction de la communication est à l'origine de la création d'un compte Twitter « Excelia Research » qu'elle anime et de la production de nombreux podcasts contenant des enregistrements de chercheurs. La direction de la recherche, qui gère les primes liées aux publications académiques des chercheurs, demande à ces derniers de rédiger un texte afin de valoriser les résultats des articles publiés. La direction de la communication alimente ensuite les réseaux sociaux avec ces textes.

**Le comité suggère que la diffusion de la recherche académique soit également envisagée à l'échelle des territoires sur lesquels l'établissement est implanté et, en premier lieu, sur les trois campus.** L'échelon local constitue actuellement un échelon manquant dans la diffusion de la recherche académique. L'organisation de manifestations scientifiques autour de thèmes d'intérêt local et destinées aux acteurs économiques régionaux pourrait être un outil efficace pour donner de la visibilité aux recherches de l'établissement, qu'elles

<sup>110</sup> RAE, p. 52.

<sup>111</sup> RAE, p. 53.

soient organisées par l'établissement seul ou en partenariat. Si l'échelon régional n'est pas toujours pertinent pour chaque recherche académique, il semble probable que sur 240 articles de recherche académique publiés à l'horizon 2025<sup>112</sup>, un nombre suffisant de résultats soit mobilisables pour une diffusion et une valorisation locales.

L'établissement inclut dans ses activités de formation un Institut d'études françaises (à l'intérieur d'Excelia Academy) qui dispose du label Qualité français langue étrangère<sup>113</sup>, avec cinq étoiles. Cet institut offre des cours de français sous diverses modalités, mais également une découverte du patrimoine sous la forme d'exploration de la gastronomie ou du sport à partir de visites d'entreprises, de découverte de la région de La Rochelle et de cours de cuisine.

**Le comité estime que cet institut pourrait faciliter l'attractivité de l'école auprès d'étudiants non francophones, qui apprendraient ainsi la langue française, parallèlement à des enseignements de gestion. Cet institut complète efficacement les sessions en anglais (*English tracks*) prévues à l'intérieur des diplômes les plus importants de l'école. Le comité apprécie aussi qu'Excelia s'implique dans l'enseignement de la langue française et qu'il propose diverses formations individuelles ou collectives sur le sujet.**

L'orientation de l'une des écoles du groupe vers le tourisme permet à l'établissement de tirer le meilleur parti du patrimoine historique de La Rochelle, de son originalité architecturale, de la variété de sa gastronomie, de la proximité avec des sites comme l'île de Ré, ou les châteaux de la Loire désormais dans son périmètre, après son extension géographique.

---

<sup>112</sup> Entretiens.

<sup>113</sup> Le label Qualité français langue étrangère est délivré par le MESR, le ministère de la culture et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

# Les politiques européenne et internationale

## 1 / Une politique d'internationalisation dynamique au service des étudiants

### *a/ Une volonté d'internationalisation affichée comme une forte priorité du plan stratégique*

L'international fait partie de l'ADN du groupe Excelia. L'internationalisation correspondait à l'une des actions prioritaires du plan stratégique 2016-2020, elle constitue également une orientation stratégique du plan 2020-2025. L'internationalisation repose sur deux piliers : d'une part, le caractère international du personnel enseignant et de ses activités, et d'autre part, l'internationalisation des étudiants et de la vie universitaire.

De ce fait, la politique d'internationalisation et sa mise en œuvre couvrent de nombreux domaines : recrutement d'EC et d'étudiants, travaux de recherches à portée internationale, enseignement en anglais, création d'une culture internationale, etc. Dans le COS, 10 des 14 membres sont internationaux ou installés à l'étranger (avec une répartition sur sept pays). Plus de la moitié des enseignants permanents et un étudiant payant sur cinq sont de nationalité étrangère.

Le plan stratégique comprend des actions visant à accroître le nombre d'étudiants en mobilités entrante et sortante, et à améliorer le profil des universités ou des centres avec lesquels les échanges ont lieu.

Les échanges étudiants sont très nombreux : Excelia possède un portefeuille de 148 partenaires universitaires qui couvrent 75 pays<sup>114</sup>. Ces résultats sont obtenus avec la mobilisation de moyens importants, notamment d'un service international composé de sept personnes. En matière de recherche, l'établissement est très engagé dans l'international : publications scientifiques, participation à des recherches internationales, reconnaissance de son corps professoral à l'international et organisation d'événements internationaux. Les mobilités entrante et sortante atteignent des niveaux importants, même si elles ont souffert de la pandémie : la mobilité entrante est passée pour le programme MGE de 59 étudiants en 2017-2018 à 39 en 2021-2022, et pour le BBA international de 129 à 63 au cours de la même période. En revanche, la mobilité sortante a moins souffert, passant pour le MGE de 166 à 99 et pour le BBA de 97 à 103<sup>115</sup>. La mobilité des étudiants se situe entre 90 et 95 %. Pour le comité, c'est un point fort de l'établissement et probablement l'une des raisons pour lesquelles un étudiant choisit d'intégrer Excelia. Dans un passé récent, si la satisfaction des étudiants a pu être limitée par la difficulté à accéder aux différents services de l'établissement, elle s'est aujourd'hui améliorée selon les étudiants rencontrés lors de la visite.

Les accords de double diplôme, très appréciés par les étudiants, s'organisent avec des partenaires réputés, par exemple Chongqing University en Chine, Pittsburg State University aux États-Unis, University of Limerick en Irlande et l'Institut catholique des hautes études commerciales (ICHEC) en Belgique. Depuis l'obtention des accréditations AACSB et EQUIS, qui invite l'établissement à donner la priorité à des partenaires eux-mêmes accrédités, le taux des établissements partenaires accrédités est passé de 32 % en 2012-2013 à 66 % en 2019-2020<sup>116</sup>.

### *b/ Un pilotage efficace et des moyens cohérents*

Si certaines écoles de management ont choisi d'adosser leur internationalisation à l'ouverture de campus hors des frontières, ce n'est pas le cas d'Excelia, qui a fait le pari d'une internationalisation poussée, à tous les niveaux de son organisation et de ses activités.

Le service de soutien « partenariats et mobilité internationale » fournit un service et des conseils sur les questions administratives et logistiques. La plupart des actions développées correspondent à l'accompagnement des étudiants internationaux, qu'il s'agisse de nouveaux étudiants ou d'étudiants en mobilité. Le service affiche ainsi pour objectif d'atteindre un taux de satisfaction de 90 % concernant l'accueil des étudiants internationaux (taux 2020-2021 : 70 %).

D'un point de vue budgétaire, des ressources croissantes seront allouées au fonctionnement du service et à l'organisation des différents événements internationaux auxquels Excelia participe (budget de 10 k€ en 2021 et budget prévisionnel de 50 k€ en 2024, hors masse salariale).

En dehors du service « partenariats et mobilité internationale », le comité a pu constater, aussi bien dans le RAE que lors de la visite sur site, que la dimension internationale était prise en compte dans toutes les structures organisationnelles de l'établissement (départements pédagogiques, programmes, etc.), ce qui constitue un

<sup>114</sup> RAE, p. 56.

<sup>115</sup> Document complémentaire remis pendant la visite : « Student international mobility (incoming/outgoing) ».

<sup>116</sup> RAE, p. 56 et annexe 43.

atout de l'établissement, conformément à l'une de ses orientations stratégiques. Le comité a ainsi observé lors de la visite que le service de l'expérience apprenante place l'étudiant au centre de son activité et œuvre à offrir la même qualité de services et de ressources à tous les étudiants, y compris internationaux. On peut donc considérer que le service rendu est le même pour les étudiants français et non français, même si le mot international n'apparaît pas dans le nom du service de l'expérience apprenante.

Le comité relève, de façon générale, que le personnel de l'établissement connaît bien les actions et les partenariats internationaux menés.

La recherche est considérée comme une activité internationale dans les axes du plan stratégique. Comme indiqué dans le RAE, il existe un large éventail de nationalités dans le recrutement des EC. Les recherches des EC qui ont une portée internationale sont clairement mises en avant, tant en termes d'impact, que de possibilités offertes pour capter des ressources.

L'un des objectifs stratégiques de l'établissement est d'augmenter la proportion d'étudiants internationaux payants. Des progrès ont été réalisés au cours de la période d'évaluation, puisque le taux d'étudiants payants étrangers est passé de 5 % en 2012-2013 à 19 % en 2019-2020<sup>117</sup>. Ces résultats ont pu être atteints grâce à l'ouverture de sept bureaux à l'étranger, où Excelia emploie des salariés : en Chine, aux États-Unis, en Inde (deux bureaux), en Côte d'Ivoire, au Maroc et au Sénégal<sup>118</sup>. Ce modèle se distingue de celui qui consiste à passer des accords avec des agences locales, qui envoient des étudiants en échange d'une commission. Il offre l'avantage de pouvoir assurer une meilleure sélection.

Grâce à cette politique, l'origine des étudiants payants est diversifiée : 4 % proviennent d'Amérique, 36 % d'Afrique, 20 % d'Europe, 39 % d'Asie et 1 % d'Australie. L'Amérique et l'Australie paraissent néanmoins sous-représentées.

8,1 M€ ont été consacrés à l'internationalisation dans le cadre du plan stratégique, dont 5 M€ pour les bureaux et 1,59 M€ pour permettre à tous les étudiants de vivre une expérience internationale<sup>119</sup>. Cette mobilité peut être de courte durée (trois mois), mais les échanges les plus fréquents durent six mois. Les étudiants sont satisfaits du portefeuille d'universités partenaires avec lesquelles il est possible d'effectuer un échange et aucune déficience n'a été détectée par le comité dans les processus de soutien et/ou de reconnaissance académique. Un effort important a été fait pour augmenter le nombre d'universités partenaires, en particulier celles qui sont accréditées.

Pour leur mobilité, les étudiants peuvent bénéficier des bourses octroyées dans le cadre des programmes Erasmus ou régionaux. Les bourses régionales sont d'un montant plus élevé et couvrent des pays qui ne sont pas membres de l'UE.

**Le comité considère qu'une politique ambitieuse d'internationalisation a été définie, qu'elle est suivie et qu'elle se traduit par des progrès importants. Le comité recommande de poursuivre cette politique en s'efforçant d'étendre le recrutement d'étudiants en Amérique et en Australie. Il invite aussi l'école à maintenir l'effort de recherche en matière internationale, notamment en constituant des équipes de recherche composées d'EC d'Excelia et d'EC extérieurs à l'institution.**

---

<sup>117</sup> RAE, p. 4.

<sup>118</sup> RAE, p. 56.

<sup>119</sup> RAE, p. 57.

## Conclusion

Au milieu de la période d'évaluation (2016-2020), l'établissement a connu plusieurs changements importants : il a obtenu la qualification d'EESPIG (2017) et a changé de nom (2018), Sup de Co La Rochelle devenant Excelia. Entre 2016 et 2020, Excelia a su gérer une croissance équilibrée, caractérisée par le passage de deux à cinq écoles. Cette croissance s'est accompagnée de progrès significatifs en matière de recherche académique et d'internationalisation. La satisfaction des étudiants atteint un taux très élevé de 85 % en fin de période et l'école affiche un taux correct d'insertion professionnelle.

En 2020, l'établissement a saisi la chance qui s'offrait à lui avec le rachat en deux temps de l'ESCEM, qui lui ouvre aujourd'hui de nouvelles perspectives sur les campus de Tours et d'Orléans. Avec ce rachat, Excelia s'est ainsi engagé dans la redéfinition de son positionnement institutionnel et de ses orientations stratégiques. L'établissement entend devenir une école installée sur trois campus et intégrant plusieurs filières, tout en s'appuyant sur un socle de valeurs récemment redéfinies et en affichant une mission ambitieuse : former des apprenants à devenir des professionnels responsables, assurer leur employabilité durable et contribuer au développement des organisations et à la dynamique des territoires.

Si, à l'issue de la période d'évaluation 2016-2020, le comité constate que l'établissement a parfaitement su gérer son développement, en réalisant un parcours conforme à ses ambitions, il remarque aussi que ce développement est plus limité que celui qui est envisagé pour la prochaine période 2020-2025. Pour ne prendre que deux indicateurs essentiels, le nombre d'étudiants est passé de 3 216 à 3 800 pendant la première période et doit passer de 3 800 à 5 800 au cours de la seconde. Le nombre de stagiaires en formation continue est passé de 556 à 580 pendant la première période et doit passer de 580 à 1 600 au cours de la seconde. Il s'agit donc pour l'établissement d'un changement d'échelle et du passage d'un « établissement à dimension humaine »<sup>120</sup> à un établissement de taille nettement plus importante, qui s'est élargi à trois campus, au lieu d'un seul, et à de nombreuses écoles.

Concernant la taille, le comité estime que la croissance importante attendue repose en grande partie sur celle des écoles spécialisées car l'environnement concurrentiel des écoles de management en France est très sévère. En ce qui concerne le programme MGE, la place modeste qu'occupe Excelia dans le classement SIGEM des écoles de management ne lui permet pas d'espérer une forte croissance de ses effectifs à partir du vivier des CPGE : seules les voies d'admission parallèle et le recrutement international peuvent permettre une croissance importante.

Pour atteindre ces objectifs de croissance, le plan stratégique repose sur quatre axes : l'affirmation d'un positionnement en RSE ; un modèle différenciant et pérenne ; un déploiement des activités à fortes valeurs ajoutées au bénéfice des territoires ; et enfin, une accélération de l'internationalisation.

Concernant le premier axe, si l'engagement de l'établissement dans le domaine de la RSE a été pionnier, depuis quelques années, de nombreux établissements concurrents ont pris le même engagement et sont souvent, sur l'ensemble des thèmes du développement durable, plus avancés aujourd'hui et mieux reconnus qu'Excelia. Il conviendra donc d'effectuer de nouveaux efforts dans cette direction. Le comité relève que si l'établissement a acté la nécessité de mettre en place une gouvernance garante du positionnement RSE et DD de l'école dans son plan stratégique 2020-2025, la nature de cette nouvelle gouvernance n'est pas encore clairement définie et tarde à se concrétiser. De même, l'obtention du label DD&RS prévu en 2021-2022 n'était pas acquise en 2021.

Le deuxième et le troisième axes sont très liés car c'est le déploiement des activités à fortes valeurs ajoutées au bénéfice des territoires, qui constitue l'essentiel du modèle différenciant et pérenne d'Excelia. La création d'écoles répondant aux besoins des territoires et bénéficiant d'un fort soutien initial de la structure centrale avant de gagner en autonomie en fonction de leurs résultats, représente bien un modèle de développement original et durable. Quelques thèmes sont déjà avancés pour la création de futures écoles dans des domaines tels que la santé et le bien-être, l'immobilier et le divertissement numérique.

Le comité estime que la réussite du plan stratégique 2020-2025 dépendra de celle de ces nouvelles écoles à venir. La qualité des relations d'Excelia avec les acteurs économiques des régions du nord de la Nouvelle-Aquitaine et du Centre-Val de Loire, notamment des agglomérations de Tours et d'Orléans (sièges des nouveaux campus), mais également avec les territoires de Rochefort, de Niort et de Cognac, constitue un facteur-clé de succès. Si le comité a pu vérifier sur site que le plan stratégique à venir répond aux attentes des partenaires locaux, il relève aussi que des moyens importants seront nécessaires afin de mener les projets à terme. Des moyens financiers substantiels doivent ainsi être dégagés pour le volet immobilier, notamment pour le site historique de La Rochelle et les nouveaux campus.

<sup>120</sup> RAE, p. 1.

Enfin, le dernier axe, à savoir l'accélération de l'internationalisation, repose sur le développement de nouveaux bureaux de représentation dans des zones non prospectées et comporte donc un certain niveau de risque opérationnel et financier.

Le comité estime donc que le plan stratégique 2020-2025 est ambitieux et comporte un certain nombre de risques qui pourraient compromettre sa réussite. Le premier risque est stratégique. En effet, la croissance projetée repose en grande partie sur la capacité à trouver, en liaison avec les territoires, de nouveaux secteurs professionnels et/ou de nouveaux métiers susceptibles de justifier l'ouverture d'écoles qui puissent à terme s'autonomiser et créer de la valeur. Le deuxième risque est financier en référence notamment à l'importance des investissements immobiliers. Sur ce point, le comité suggère que l'établissement élabore une stratégie de financement comprenant plusieurs scénarios (optimiste, neutre, pessimiste) et ajuste ses différents chantiers en fonction de la réalisation de l'un ou l'autre de ces scénarios. Enfin, compte tenu du grand nombre de projets à mener pour les trois années à venir, le comité estime nécessaire de renforcer le pilotage opérationnel, et invite Excelia à créer pour cela des comités spécialisés au sein de son COS, ce dernier pouvant lui aussi être davantage internationalisé.

Excelia a toutefois parfaitement démontré, au cours de la période analysée, son aptitude à maîtriser la trajectoire qu'elle ambitionne et les objectifs qu'elle s'est fixés.

## 1 / Les points forts

- Une dynamique importante de transformation portée par la gouvernance afin de mettre en place une organisation transversale de ses grandes fonctions du pilotage.
- L'agilité d'un groupe, qui sait répondre rapidement aux besoins exprimés par les parties prenantes, notamment les acteurs économiques.
- Un modèle de développement original des programmes phares de l'école qui peuvent s'appuyer sur des ressources internes, comme Excelia Digital pour la création de contenus numériques ou Excelia Academy pour la mise à niveau des étudiants.
- Une bonne stratégie en matière d'internationalisation et de partenariats académiques, qui couvre à la fois les échanges étudiants et le corps professoral ; un accompagnement et une intégration des étudiants internationaux très complets.
- Une amélioration importante des résultats de la recherche quantitativement et qualitativement grâce à un pilotage efficace.
- Un dialogue social constructif capable d'accompagner les changements et d'emporter l'adhésion des personnels de l'établissement.
- Une prise en charge de l'expérience étudiante dans toutes ses dimensions avec une volonté de réponse et d'accompagnement individualisés.

## 2 / Les points faibles

- Une difficulté à prendre des décisions fondées sur une bonne connaissance de la structure des coûts, en raison de l'absence de comptabilité analytique.
- L'absence d'une cartographie des emplois et d'une GPEEC pour servir de point d'appui au développement des activités de l'établissement.
- Une fragilité de la stratégie immobilière en l'absence d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, qui prenne en compte les trois sites d'Excelia ;
- Une structure d'organisation interne qui ne correspond plus aux développements récents du groupe (nouveaux campus et nouvelles écoles).
- Des incertitudes sur le financement du développement immobilier et de la masse salariale.
- L'érosion de la place de leader qu'occupait l'école en matière de RSE et DD.
- Une participation insuffisante des étudiants à la gouvernance.

## 3 / Les recommandations

- Porter une attention particulière à une gestion homogénéisée des campus avec un bon équilibre entre autonomie et contrôle.
- Mettre en œuvre des formations de développement personnel « soft skills » intégrées dans le cursus pour accroître l'engagement des étudiants, en relation avec la première ambition affichée par l'établissement de former des professionnels responsables.
- Poursuivre le recrutement des EC de façon à préserver le taux correct de l'encadrement des étudiants.
- Accroître la participation à des projets de recherche nationaux et internationaux, pour obtenir des publications à fort taux d'impact.

- Engager une réflexion approfondie sur la stratégie immobilière de l'établissement et notamment évaluer les coûts et les moyens nécessaires aux projets de création de nouvelles infrastructures à La Rochelle et à la gestion des sites de Tours et d'Orléans.
- Créer des relations privilégiées avec une ED permettant à Excelia de disposer d'étudiants doctoraux.
- Viser la labellisation DD&RS.
- Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) pour accompagner la trajectoire de développement de l'établissement et notamment sa stratégie sur les différents sites.
- Développer, en liaison avec les territoires, les incitations et l'accompagnement à l'entrepreneuriat.
- Renforcer les moyens attribués au contrôle de gestion afin d'améliorer la maîtrise des processus et des performances de l'établissement.
- Poursuivre le travail engagé sur la transformation des systèmes d'information des grandes fonctions du pilotage et accompagner les utilisateurs pour éviter la multiplication des gestes chronophages dans l'exercice de leurs métiers.
- Compléter les outils de gestion afin de piloter de manière cohérente la transformation de l'établissement (comptabilité analytique, cartographie des risques, etc.).

## Liste des sigles

### A

AMBA	<i>Association of Masters of Business Administration</i>
AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AFMATI	Association française de management du tourisme
AG	Assemblée générale
AID	Agilité, innovation et digitalisation
ANR	Agence nationale de la recherche
AST	Aquitaine Science Transfert

### B

BB	<i>Bachelor Business</i>
BBA	<i>Bachelor of Business Administration</i>
BCE	Banque commune d'épreuves
BSIS	<i>Business School Impact System</i>

### C

CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCMP	Centrale de cas et de médias pédagogiques
CDEFM	Conférence des directeurs d'écoles françaises de management
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
Cerege	Centre de recherche et d'enseignement de géosciences de l'environnement
CERIIM	Centre de recherche en intelligence et innovations managériales
CGE	Conférence des grandes écoles
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRSES	Collectif pour l'intégration de la responsabilité sociétale et du développement durable dans l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Codir	Comité de direction
COS	Conseil d'orientation stratégique
Couperin	Consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques
CPF	Compte personnel de formation
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPP	Comité de parties prenantes
CPU	Conférence des présidents d'université
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité social et économique

### D

DBA	<i>Doctorate in Business Administration</i>
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DG	Directeur général
DIRD	Dépenses de recherche et d'innovation
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

### E

EC	Enseignant-chercheur
ECHOS	Égalité des chances et ouverture sociale
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
ED	École doctorale
EDBA	<i>Executive Doctorate in Business Administration</i>
EDP	Expérience développement personnel
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i>

EPAS	EFMD Programme Accreditation System
Equis	European Quality Improvement System
ESC	École supérieure de commerce
ESCEM	École supérieure de commerce et de management
ETP	Équivalent temps plein
<b>F</b>	
FLE	Français langue étrangère
FNEGE	Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises
<b>G</b>	
GER	Gros entretien de renouvellement
GES	Grandes écoles spécialisées
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
<b>H</b>	
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HQE	Haute qualité environnementale
<b>I</b>	
IAE	Institut d'administration des entreprises
IHEC	Institut catholique des hautes études commerciales
IMT	Institut de management du tourisme
Irgo	Institut de recherche en gestion des organisations
IRSI	Institut de la responsabilité sociétale par l'innovation
Isit	Institut de management et de communication interculturels
<b>M</b>	
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MGE	Master grande école
MSc	Master of Science
<b>O</b>	
ONG	Organisation non gouvernementale
OTE	Observatoire de la transition environnementale
<b>P</b>	
Pacte	Plan d'accompagnement dans le cadre de la pandémie
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PCRDT	Programme-cadre de recherche et développement technologique
Phare	Partage, humanisme, audace, responsabilité et engagement
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
<b>R</b>	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RESE	Réseau étudiant pour une société écologique et solidaire
RH	Ressources humaines
RIODD	Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable
RNCP	Registre national des certifications professionnelles
RSE	Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ou des organisations.
<b>S</b>	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SI	Système d'information

SIGEM            Système d'intégration aux grandes écoles de management  
SIRH            Système d'information de gestion des ressources humaines  
Slesri            Schéma local d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation

## U

UFA            Université franco-allemande  
UGEI            Union des grandes écoles indépendantes  
ULCO            Université du Littoral Côte d'Opale  
Unimev        Union française des métiers de l'événement

## V

VAE            Validation des acquis de l'expérience  
VSS            Violences sexistes et sexuelles

# Observations du directeur général d'Excelia



**Hcéres**  
Monsieur GLAUDES, Directeur du département d'évaluation des établissements  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

La Rochelle, le 22 septembre 2022

Réf. : PG / 2022-187

Objet : **Lettre de réponse au rapport définitif d'Excelia Group** –  
Campagne d'évaluation 2020-2022 (Vague B)

Monsieur le Directeur,

Au nom d'Excelia, il me tenait à cœur de remercier le groupement d'experts qui s'est investi dans l'évaluation de notre École, sous la Présidence de Monsieur Jacques Igalens, et de souligner la grande qualité du travail d'analyse effectué jusque dans la rédaction du rapport.

Le comité d'évaluation a fait le choix de concentrer son étude sur quatre aspects principaux : notre développement sur trois campus ; notre stratégie RH au service de la transformation ; notre engagement dans la RSE et le développement durable et l'adéquation de nos modalités de gouvernance aux évolutions d'Excelia.

Le rapport rend bien compte du fort développement que connaît Excelia depuis sa reprise de l'ESCEM en 2020 et de son positionnement élargi, aussi bien au niveau national qu'international.

Excelia compte 4 422 étudiants en 2021-2022, dont 16,7% d'internationaux (hors échanges académiques), répartis sur 3 campus à La Rochelle, Tours, Orléans et le site de Paris-Cachan ainsi que 40 000 diplômés. La Faculté est composée de 97 enseignants permanents dont 56% de nationalité étrangère.

Depuis l'obtention en 2020 de sa « triple couronne », Excelia continue sa progression dans les classements et se hisse selon le Financial Times au rang de 36<sup>ème</sup> meilleur master mondial et de 8<sup>ème</sup> école française de management.

Depuis la visite des experts en décembre 2021, plusieurs actions ont été menées pour consolider notre croissance, parmi lesquelles :

- Le déploiement d'une comptabilité analytique à l'échelle de l'établissement ;
- La modernisation de nos outils de gestion budgétaire et de notre politique d'achat responsable, consolidés par le recrutement en septembre d'une Responsable Achats ;
- Le développement de la Direction de la Transformation Digitale et l'élaboration d'un plan de transformation qui nous permettent d'aller encore plus loin dans l'intégration du digital et du numérique dans nos enseignements ; de renforcer notre culture numérique et d'accompagner des pédagogies innovantes (réalité virtuelle, learning analytics, apprentissage hybride et adaptatif, metaverse) ;



Campus La Rochelle (siège social) : 102 rue de Coureilles - Les Minimes - 17024 La Rochelle Cedex 1  
Campus Tours : 8 rue Léo Delibes - 37200 Tours  
Campus Orléans : 17 boulevard de Châteaudun - 45000 Orléans  
Tél. 05 46 51 77 00 | [excelia-group.fr](http://excelia-group.fr)  
N° de SIRET : 348 768 508 00015 Code APE : 8542 Z



- La mise en place d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui prévoit la restructuration du campus de La Rochelle sur la période 2022-2025, la construction d'un nouveau campus de 6000 m<sup>2</sup> à Tours (livraison en mars 2024) et la rénovation du campus d'Orléans.

Par ailleurs nous réfléchissons aujourd'hui à la meilleure façon de renforcer notre visibilité et notre notoriété sur le territoire rochelais ainsi qu'à la préconisation du comité de prévoir, dans notre nouvel ensemble immobilier, un édifice emblématique aux caractéristiques techniques et architecturales singulières.

Une réorganisation interne a permis l'adaptation de notre structure élargie aux enjeux d'un pilotage stratégique multisites. Le rapport met en exergue la volonté d'Excelia de s'engager dans la standardisation de l'organisation des différents campus pour soutenir le développement dynamique de notre territorialité. La création du pôle Ressources Humaines et Transformation (RHT) est venue structurer cette ambition. Huit chantiers d'évolution de l'organisation ont été menés en 2021-2022 et se poursuivent.

La mise en place d'une démarche GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences) permettra en effet l'adéquation des effectifs et des compétences avec nos enjeux futurs (alignement continu du dimensionnement sur les effectifs étudiants croissants, ouverture de nouveaux programmes, développement multi-territoires, développement des compétences notamment pour réussir la transformation digitale sur le plan humain). Cette démarche implique nécessairement de cartographier les compétences actuelles, de construire un référentiel emplois-compétences avec une vision prospective des métiers et des compétences.

Le dépassement durable du seuil de 300 collaborateurs implique de nouvelles obligations en matière de relations sociales telles que la mise en place d'un accord de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), la mise à disposition au CSE de la base de données économiques, sociales et environnementales unique (BDESE), ou encore le passage à une fréquence mensuelle des réunions de CSE (en place chez Excelia depuis février 2022). C'est dans ce cadre, qu'un calendrier social a été établi afin d'anticiper les différentes sessions d'information et de consultation, en faveur d'un dialogue social continu et serein.

Les informations du bilan social sont intégrées à la base de données unique qui sera consolidée et outillée via le futur SIRH intégré de Gestion Administrative et Paie. Ce SIRH est en cours d'implémentation pour un déploiement prévu début 2023. Une première version de la BDESE est en cours de construction. Ses bénéfices seront multiples : efficacité des processus administratifs RH via la mise en place d'une base unique RH et des processus de paie ; suppression des doubles saisies ; outillage et automatisation d'indicateurs de pilotage RH, etc.

Il est à noter qu'Excelia dispose bien d'un SIRH de gestion des talents en place depuis 2018. Ce SIRH talent lui permet d'outiller les processus d'entretiens annuels, d'entretiens professionnels, de revue salariale et partiellement de gestion administrative de la formation RH. Dans le cadre du schéma directeur SI, Excelia a également défini sa feuille de route digitale RH devant permettre d'outiller davantage les politiques et processus RH notamment en matière de recrutement, d'intégration, de développement des compétences, de gestion de carrière et des talents.

La mise en place d'un baromètre RH pour mesurer l'efficacité des politiques RH est également à l'étude.

Excelia porte depuis sa création les valeurs du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale. Elles sont pleinement intégrées dans ses missions et se reflètent dans ses valeurs PHARE (Partage, Humanisme, Audace, Responsabilité et Engagement). Ces engagements se déclinent au travers de notre pédagogie, de nos programmes, notre recherche et se déploient dans toutes nos activités.



Campus La Rochelle (siège social) : 102 rue de Coureilles - Les Minimes - 17024 La Rochelle Cedex 1  
Campus Tours : 8 rue Léo Delibes - 37200 Tours  
Campus Orléans : 17 boulevard de Châteaudun - 45000 Orléans  
Tél. 05 46 51 77 00 | [excelia-group.fr](http://excelia-group.fr)  
N° de SIRET : 348 768 508 00015 Code APE : 8542 Z



Nous partageons avec Hcéres son appréciation sur l'importance de raffiner ces domaines d'expertise; et de structurer davantage la recherche dans ces champs d'investigation. Ainsi Excelia travaille à la distinction de son positionnement sur ses marchés par le déploiement de la Blue Education Experience, au sein des programmes et dans la recherche, afin de relever les enjeux de la sauvegarde de la ressource « Eau ». Un rapprochement entre notre direction de recherche et l'Université de La Rochelle est également en cours afin d'engager une collaboration institutionnelle plus étroite.

Enfin nous partageons le point de vue du comité sur la nécessité de renforcer notre engagement dans la transition écologique en satisfaisant aux exigences du label DD & RS (Développement Durable et Responsabilité Sociétale) ; l'objectif est fixé à l'horizon 2023-2024.

Dans un contexte où les experts nous suggèrent d'accroître la visibilité et la valorisation des travaux de recherche menés, nous avons récemment terminé l'indexation de nos enseignants chercheurs sur le *Web of Science*.

Nous saluons l'intérêt du comité d'évaluation pour la politique documentaire du groupe ; objet d'analyse rarement plébiscité. Nous nous intéressons particulièrement à sa proposition de faciliter davantage l'acquisition des ressources et l'accès aux publications numériques. Son intégration au Consortium Couperin est en projet et sera effectif d'ici 2025. L'uniformisation des niveaux de service entre les différents campus (La Rochelle, Orléans et Tours) est un sujet qui nous tient à cœur. Nous consolidons actuellement la valorisation de la XL Library en reconfigurant sur chaque site l'aménagement des espaces avec l'ambition d'y assurer l'adéquation du mobilier à ses usagers, le tri et l'actualisation des fonds documentaires ainsi que la réinformatisation de ces lieux de vie et d'études.

Nous souscrivons au besoin de généraliser dans l'école la gouvernance partagée et l'inclusion de toutes les parties prenantes, ainsi :

- Le Comité de Vie Etudiante, qui se réunit deux fois par an sur le campus de La Rochelle, se réunit à parts égales actuellement sur les campus de Tours et Orléans. Il sera proposé aux étudiants en novembre prochain d'en augmenter la fréquence s'ils le jugent nécessaire ;
- Une révision du règlement intérieur est prévue en fin d'année civile. Elle prévoit l'évolution, dans le cadre du conseil de discipline, de la position du Président du Bureau Etudiant, de membre de droit consultatif à membre votant. Le Comité d'Orientation Stratégique fera lui aussi l'objet d'un rééquilibrage. La présence étudiante y sera assurée à partir du mois de novembre 2022 ;
- Dans le cadre de l'instauration d'une gouvernance responsable, Excelia s'engage d'ici janvier 2023 dans la création d'un Comité des Parties Prenantes. Une réflexion autour de sa structuration est actuellement en cours.

En conclusion, les recommandations produites par la Commission constituent des axes d'améliorations et de progrès auxquels Excelia est très sensible et que nous intégrons dès à présent dans les différents plans d'actions des Directions concernées.

Je vous remercie de nouveau pour la qualité de ce rapport riche en conseils constructifs pour l'avenir d'Excelia et vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Bruno NEIL  
Directeur général Excelia



Campus La Rochelle (siège social) : 102 rue de Coureilles - Les Minimes - 17024 La Rochelle Cedex 1  
Campus Tours : 8 rue Léo Delibes - 37200 Tours  
Campus Orléans : 17 boulevard de Châteaudun - 45000 Orléans  
Tél. 05 46 51 77 00 | [excelia-group.fr](http://excelia-group.fr)  
N° de SIRET : 348 768 508 00015 Code APE : 8542 Z

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation d'Excelia a eu lieu les 7 et 8 décembre 2021. Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur **Jacques Igalens**, professeur émérite à l'université de Toulouse 1 Capitole et ancien directeur de Toulouse Business School.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Frédéric Bousquet**, directeur général des services de Toulouse INP ;
- Madame **Samia Ghozlane**, directrice de la Grande École du numérique ;
- Monsieur **Anna Prado De Oliveira**, étudiant du master management de l'innovation à l'IAE de Lille et vice-président général en charge de la lutte contre les discriminations à la Fédération des associations générale étudiantes (FAGE).
- Madame **Katrin Simon Elorz**, professeure d'économie et de gestion et ancienne vice-présidente de l'université publique de Navarre (Espagne).

**Stéphane Onnée**, conseiller scientifique, et **Delphine Chane-Sone**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

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)