

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DES SCIENCES COMMERCIALES D'ANGERS (ESSCA SCHOOL OF MANAGEMENT)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022
VAGUE B

Rapport publié le 19/11/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon,
Président

Au nom du comité d'experts² :

Colette Voisin,
Présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Introduction	5
1 / Caractérisation du territoire.....	5
2 / Présentation de l'Essca.....	5
3 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	7
1 / Un positionnement institutionnel original adossé à une stratégie multicampus ambitieuse.....	7
2 / Une stratégie multicampus au service du développement et de la notoriété de l'école	8
3 / Des partenariats académiques solides qui accompagnent le développement de l'école.....	9
4 / Des partenariats socio-économiques bien ancrés localement, mais insuffisamment développés et valorisés	10
La gouvernance et le pilotage	11
1 / L'évolution organisationnelle au service d'une ambition stratégique	11
2 / Une gouvernance en cohérence avec le projet stratégique	12
a/ La collégialité des instances et des circuits de décision	12
b/ L'articulation de la politique qualité autour des accréditations	12
c/ Une politique de communication ouverte aux parties prenantes.	13
3 / Un pilotage opérationnel structuré, et un pilotage prospectif en phase d'élaboration	14
a/ De la stabilité financière actuelle aux interrogations sur la période 2020-24	14
b/ Une organisation en cours de consolidation pour accompagner le projet de développement	14
La recherche et la formation.....	16
1 / Une politique de recherche ambitieuse, mais porteuse de risques.....	16
a/ Le rôle central des UER dans le développement de la recherche	16
b/ Un pilotage efficace, susceptible d'être déstabilisé par la croissance de l'école	17
2 / Une offre de formation en mode multicampus bien maîtrisée.....	19
a/ Une offre en développement, toujours largement dominée par le programme historique, le programme grande école	19
b/ Un déploiement des programmes multicampus français académiquement solide, mais des campus à l'étranger ne jouant qu'un rôle de gestion de la mobilité internationale.....	20
c/ Une formation continue qui peine à trouver sa place dans la stratégie de formation.....	21
3 / L'UER, comme axe central du lien entre recherche et formation	22
4 / Une politique documentaire structurée et intégrée aux politiques de formation et de recherche.	23
5/ Une politique de valorisation des résultats de la recherche insuffisamment active.....	23
La réussite des étudiants.....	24
1 / Un soutien continu, du processus d'admission à l'insertion professionnelle	24
2 / Une vie associative riche mais inégale selon les programmes et les sites	25
3 / Une participation à la gouvernance insuffisamment valorisée	26
Les relations européennes et internationales	26
1 / Une vision prospective peu explicite de la politique d'internationalisation dans ses différentes composantes	26
2 / Un pilotage de la mobilité étudiante efficace, mais une organisation qui reste complexe dans le cadre du développement de la stratégie internationale.....	27
Conclusion	29
1 / Les points forts	30

2 / Les points faibles	30
3 / Les recommandations	30
Observations du directeur général de l'Essca	33
Organisation de l'évaluation	35

Introduction

1 / Caractérisation du territoire

La région Pays de la Loire compte 3,8 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2021, soit 5,7 % de la population française, et totalise cinq départements : Loire-Atlantique, Vendée, Maine-et-Loire, Sarthe, et Mayenne. Elle connaît une croissance de sa population de 0,7 % par an entre 2013 et 2018, supérieure à la croissance française, et se classe au deuxième rang des régions métropolitaines avec l'Occitanie et après la Corse. La région se situe au huitième rang des régions les plus créatrices de richesse avec un produit intérieur brut de 118 milliards d'euros en 2018. La région totalise 1,6 million d'emplois en 2019, ce qui représente 5,7 % de l'emploi en France¹. Elle est concernée par sept pôles de compétitivité², dont quatre pôles interrégionaux (Vegepolys, Images & Réseaux, Ensembles métalliques et composés complexes, Atlanpole Biothérapies, ID4CAR, Valorial, Elastopôle).

En matière d'enseignement supérieur, la région compte trois universités avec 52 sites d'enseignement supérieur, 135 000 étudiants et un montant de dépenses en matière de recherche de 1,546 Mds € pour l'année 2018. Elle totalise également 3,4 % des publications scientifiques françaises et 3,2 % des dépôts de brevet³.

Au moment de la visite (avril 2021) la région compte une communauté d'universités et établissements (Comue) expérimentale récemment structurée (la Comue Angers – Le Mans) et une Initiative science, innovation, territoires, économie (I-Site) regroupant certains acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche nantais autour de l'Université de Nantes.

2 / Présentation de l'Essca

L'École supérieure des sciences commerciales d'Angers – dont le nom commercial est *Essca School of Management* – est une école de commerce privée, sous statut d'association loi 1901, implantée sur six campus en France (Angers, Cholet, Paris, Aix-en-Provence, Bordeaux et Lyon) et deux campus à l'étranger (Budapest et Shanghai). L'école a reçu la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig) pour la période 2016-2021⁴. À ce titre, elle est liée par une convention avec le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri).

L'offre de formation initiale se décline en huit programmes : un programme grande école (PGE) accueillant 86,3 % des étudiants, un *Bachelor* en management international (BMI) accueillant 9,1 % des étudiants, et six *Masters of Science*⁵ (MSc) à Paris et Shanghai accueillant 3,1 % des étudiants⁶. Les frais de scolarité du PGE et du BMI varient en fonction du revenu du foyer fiscal, respectivement entre 2 980 € et 11 910 €, et entre 5 470 € et 8 210 € ; ceux des MSc s'élèvent à 14 750 €. L'offre de formation continue se décline en trois programmes : le PGE en formation continue, le Badge en management de la distribution et des services automobiles, et le Mastère spécialisé⁷ en management digital. L'école propose également de la formation continue certifiante qu'elle conçoit sur mesure pour les entreprises qui en font la demande.

Les activités académiques sont structurées autour de six unités d'enseignement et de recherche (UER), supervisées par le décanat : Économie, droit & société ; Finance, comptabilité & contrôle de gestion ; Marketing & retailing ; Organisation, management et ressources humaines ; Gestion des opérations et sciences de la décision ; Stratégie, entrepreneuriat & *International Business*.⁸

¹ Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). L'essentiel sur... Les Pays de la Loire, disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482458#consulter> (consulté le 6 juillet 2021).

² Partenariats recherche-industrie en région Pays de la Loire, disponible sur <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid81951/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid81951/les-poles-de-competitivite-en-pays-de-loire.html> (consulté le 6 juillet 2021).

³ Strater Pays de la Loire, p. 13, disponible sur https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Strater_-_Stratom_2020/84/8/PDL_STRATER_2020_1363848.pdf (consulté le 6 juillet 2021).

⁴ Arrêté du 18 avril 2016 paru au bulletin officiel de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du 12 mai 2016.

⁵ *Master of Science* est un label qualité de la Conférence des grandes écoles octroyé à une formation délivrant un diplôme de niveau bac +5. La formation doit être délivrée à 50 % minimum dans une langue étrangère, faire l'objet d'au moins 450 heures d'enseignement, et inclure une mission en entreprise d'au moins quatre mois.

⁶ Données 2019-2020 issues de l'annexe 3 du RAE.

⁷ Mastère spécialisé est un label qualité de la Conférence des grandes écoles octroyé à une formation de 12 mois délivrant un diplôme de niveau bac +6.

⁸ Le directeur des affaires académiques est le directeur général adjoint de l'école.

L'école accueille 5 372 étudiants et emploie 400 personnes, dont 131 enseignants permanents et 269 personnels non permanents⁹. Ses recettes s'élèvent à 55 M€¹⁰, dont 83,1 % issus des frais de scolarité de la formation initiale, 6,4 % des recettes de la formation continue, 5,8 % des subventions et de la taxe d'apprentissage, et 4,7 % d'autres ressources.

L'école est membre de la Conférence des grandes écoles (CGE). Elle est triplement accréditée par l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), l'Association of Masters of Business Administration (AMBA), et la European Foundation for Management Development (EFMD) qui lui a attribué le label EQUIS. Par ailleurs, le PGE et le BMI sont visés par la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), quel que soit le campus. Le PGE vaut grade de master¹¹ et le BMI grade de licence.

L'Essca ne dispose pas d'unité de recherche labellisée par le Mesri et n'est membre d'aucune structure de coordination territoriale, à l'exception du groupement d'intérêt scientifique Angers Loire Campus depuis 2013.

3 / Contexte de l'évaluation

La présente évaluation porte sur la période 2016-2020. Il s'agit de la première évaluation de l'Essca réalisée par le Hcéres. Elle intervient dans le cadre du renouvellement du contrat passé entre l'Essca et le Mesri au titre de la qualification d'Eespig¹². Les entretiens avec les personnels et les partenaires de l'école ont eu lieu les 13 et 14 avril 2021 en visioconférence, en raison de la crise sanitaire.

Le comité souligne la qualité du rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'Essca, en termes d'activités, de missions et de vision stratégique, qui témoigne d'un niveau de préparation alliant professionnalisme et mobilisation de la communauté. En phase avec le référentiel d'évaluation externe des établissements du Hcéres dans sa structuration et dans son contenu, le RAE met en exergue les forces de l'école, tout en identifiant les difficultés et les aléas qui pèsent sur elle. Les trois sujets sur lesquels l'Essca a exprimé des attentes particulières y sont également explicités : l'évolution de l'organisation interne, du positionnement territorial au regard des politiques de site et de la structuration de la recherche.

Cependant, le comité regrette l'absence, dans le RAE, de plan stratégique formalisé dans la continuité de l'annexe n°1 de déclaration des axes stratégiques, qui aurait facilité la mise en relation des actions identifiées avec leurs modalités de mise en œuvre et leur chiffrage global. De manière générale, et malgré la mise à disposition d'un certain nombre de documents pendant la visite, les éléments de preuve formelle permettant de vérifier la réalisation des engagements pris, font souvent défaut. En outre, les parties 5 (Valorisation et culture scientifique) et 6 (Relations européennes et internationales) du RAE auraient mérité d'être plus étoffées au regard de l'évaluation des politiques correspondantes et de la cohérence d'ensemble du document.

Pour autant, la qualité des échanges avec l'ensemble des parties prenantes, lors des entretiens des 13 et 14 avril 2021, ainsi que la transmission de documents complémentaires, ont fourni au comité les éléments nécessaires à la conduite de son travail d'évaluation dans de bonnes conditions.

Le comité a privilégié cinq éléments de problématique, dont les trois premiers correspondent à des attentes spécifiques exprimées par l'Essca :

- la stratégie multicampus, et notamment ses conséquences sur l'offre de formation et la (ou les) politique(s) de site ;
- la place et la structuration de la recherche dans l'école ;
- les choix organisationnels et la nature des articulations entre les directions ;
- la soutenabilité du modèle économique ;
- la qualité de la vie étudiante.

⁹ Données 2019-2020 issues de l'annexe 3 du RAE.

¹⁰ Données planifiées pour 2019-2020 issues de l'annexe 4 du RAE.

¹¹ Le grade de master a été renouvelé par la CEFDG pour quatre ans à compter du 1^{er} septembre 2018.

¹² L'évaluation est rendue obligatoire par le décret n° 2014-635 du 18 juin 2014 : « Le contrat est renouvelé dans les mêmes conditions pour une durée de cinq ans après évaluation du Hcéres. » (Article D. 732-4).

Le positionnement institutionnel et la stratégie

1 / Un positionnement institutionnel original adossé à une stratégie multicampus ambitieuse

L'Essca, en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en management, est un établissement opérant sous statut d'association loi 1901, reconnu comme Eespiq depuis 2016. Il s'inscrit dans la mouvance très concurrentielle des écoles de management à travers la diversification de ses programmes, le développement de sa recherche, l'internationalisation de ses activités, et la garantie de la qualité académique matérialisée par les accréditations nationales et internationales, en particulier la triple couronne AACSB, Equis et AMBA. Cependant, elle présente une certaine spécificité par son maillage territorial (six campus en France) et par l'accès à son PGE après le baccalauréat sur la base d'un cursus en cinq ans.

Dans son RAE¹³, l'Essca définit son positionnement au regard des huit valeurs¹⁴ qu'elle s'est assignées depuis 2004 – valeurs revues et validées par la gouvernance en 2019 dans le cadre de la préparation du plan stratégique Odysée 20/24 – et de la mission qu'elle a redéfinie à cette occasion : « produire de la connaissance et former des managers ainsi que des entrepreneurs responsables, en tenant compte des dimensions humaines, éthiques et économiques des organisations, dans un environnement multiculturel porté par la technologie et les innovations sociales »¹⁵. Ainsi, l'école entend inscrire pleinement ses deux activités principales, que sont la recherche et la formation de cadres, dans son projet humaniste et dans le contexte de transformation et d'internationalisation des sociétés actuelles. Pour autant, l'activité de recherche est aujourd'hui encore insuffisamment institutionnalisée pour répondre aux ambitions de l'école (cf. *infra* « Une politique de recherche ambitieuse, mais porteuse de risques »). En outre, sa forte dépendance financière à l'égard du PGE dans une structure multicampus – identifiée comme la faiblesse n°1 dans l'analyse Swot¹⁶ – reste une préoccupation majeure quant à la soutenabilité à venir de son modèle économique (cf. *infra* « Une stratégie multicampus au service du développement et de la notoriété de l'école »).

L'analyse du positionnement de l'Essca pour la période de référence 2016-2020 inclut le déploiement du plan stratégique 2014-2019 et la définition du plan Odysée 20/24. L'école montre que pour répondre aux exigences des accréditations internationales¹⁷, elle a choisi d'élargir son offre de programmes¹⁸ en diversifiant les niveaux d'entrée (bac +1 à bac +5) et en se déployant sur le territoire national avec l'ouverture et le développement progressif de trois campus dès 2016 (Aix-en-Provence, Bordeaux, Lyon) – un septième campus est envisagé dans l'est de la France¹⁹ – afin de se positionner au plus près des étudiants. Le multicampus est ainsi pour l'Essca un outil d'attractivité sur de nouveaux territoires, permettant l'accroissement du nombre de candidats, ainsi que l'accès à des profils de collaborateurs et d'enseignants-chercheurs (EC) plus larges. S'agissant de la dimension internationale, l'école mentionne ses deux campus à l'étranger, dont les implantations remontent à 1993 pour Budapest, et 2007 pour Shanghai, mais reconnaît le nombre trop faible d'étudiants étrangers sur les campus français et internationaux, malgré quelques progrès notoires ces dernières années²⁰.

Quant au positionnement de l'Essca vis-à-vis de la coordination territoriale, il reflète la complexité du processus de recomposition du paysage universitaire, en particulier pour les établissements non universitaires, surtout lorsqu'ils sont multicampus. Ainsi l'école, après avoir été membre associé du pôle de recherche en enseignement supérieur de l'Université Nantes Angers Le Mans (Pres Unam), s'est engagée en 2016 dans la mise en place, comme membre associé, de la Comue Université Bretagne Loire, dissoute en novembre 2019. Dans ce contexte de recomposition²¹, l'Essca affiche sa volonté de participer à la future coordination territoriale de la région Pays de la Loire tout en maintenant son ancrage dans les politiques de site pour chacun de ses campus, conformément à son inscription dans les politiques de l'enseignement supérieur de la recherche (ESR), y compris au niveau régional. Elle participe ainsi, avec son campus de Bordeaux, au Schéma régional de

¹³ RAE, p. 1-2.

¹⁴ Les huit valeurs de l'Essca sont : compétence, humanisme, solidarité, responsabilité, ambition, honnêteté, autonomie, imagination.

¹⁵ RAE, p. 2.

¹⁶ RAE, p. 3 : « une forte dépendance à l'égard du PGE : le modèle économique de l'Essca est solide, mais l'équilibre entre les programmes doit être amélioré. »

¹⁷ Atteindre la taille critique en termes de budget (50 M€) et d'effectifs (5 000 élèves). Ces deux objectifs ont été atteints en 2019.

¹⁸ BMI, Mastère spécialisé, 6 MSc. Toutes les formations post-bac sont reconnues par l'État et multicampus.

¹⁹ Ouverture évoquée lors des entretiens à plusieurs reprises.

²⁰ RAE, p. 3.

²¹ Depuis janvier 2020, les universités d'Angers et du Mans travaillent à un rapprochement sous la forme d'une Comue expérimentale. Au terme de ce rapprochement, l'Essca souhaiterait devenir membre associé et contribuer dans le cadre de projets partagés.

l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation. **Le comité recommande de préciser la nature des coopérations pédagogiques et/ou scientifiques établies sur les différents campus, tant au niveau de leurs grandes orientations qu'au niveau déconcentré, dans leurs déclinaisons locales**²².

Enfin, l'école, à partir d'une analyse Swot, définit son positionnement pour la période couverte par le plan stratégique Odyssée²³. En s'appuyant sur un modèle économique qu'elle qualifie de robuste, en autonomie complète, l'Essca souhaite « se positionner comme l'une des institutions offrant l'un des meilleurs cadres de travail, de recherche et d'apprentissage dans l'enseignement supérieur français en 2024 »²⁴. Elle entend en particulier renforcer son caractère multiculturel, sa diversité sociale, ainsi que sa présence internationale par l'ouverture d'un nouveau campus et le développement d'une offre de programmes sur ses campus à l'étranger. Reste que le comité regrette que la relation entre l'analyse de la période évaluée et les projections établies dans le cadre du plan Odyssée 20/24 ne soit pas toujours facile à identifier, ce qui rend l'évaluation des positionnements de début et de fin de période plus délicate.

De l'étude du RAE et des entretiens avec la gouvernance, il ressort que le positionnement de l'Essca, tant actuel que pour la période couverte par le plan Odyssée 20/24, est clair et incontestablement partagé par la communauté. Toutefois, le comité s'interroge sur les risques, notamment financiers, que le positionnement visé pourrait faire courir à l'école, au regard d'une concurrence très vive touchant aussi bien les élèves que les enseignants-chercheurs, d'investissements pédagogiques de plus en plus lourds, du fait en particulier du développement des formations en digital, et d'un contexte géopolitique incertain. **Dès lors, la soutenabilité du modèle économique – qui reste à sécuriser dans le maillage actuel – serait une fragilité si un nouveau campus venait à ouvrir. Dans ce contexte, il paraît opportun de réduire la trop forte dépendance de l'offre de programmes au PGE. Le comité préconise, en outre, de mettre l'accent sur l'internationalisation de l'école, afin d'augmenter le flux d'étudiants internationaux sur les campus français et étrangers (cf. *infra* « Les relations européennes et internationales »).**

2 / Une stratégie multicampus au service du développement et de la notoriété de l'école

Le plan de développement stratégique Odyssée 20/24 se situe dans la continuité des deux plans précédents, en capitalisant sur la croissance quantitative et qualitative, impulsée par la nouvelle stratégie multicampus lancée en 2016 et consolidée à partir d'une analyse Swot²⁵.

Au plan qualitatif, trois éléments préalables ont été posés pour l'élaboration de la stratégie :

- 1) L'Essca ne saurait transiger sur ce qui constitue son ADN – les valeurs d'humanisme, la solidarité, la responsabilité sociale et sociétale (RSE) – excluant ainsi la présence de fonds internationaux. Association loi 1901, l'école entend garder son autonomie et renforcer son imbrication dans le tissu économique et social, ainsi que dans le paysage de l'ESR.
- 2) L'école se doit d'écouter et de répondre à toutes les parties prenantes, très diverses, puisqu'elles incluent l'Association des anciens élèves, l'Université catholique de l'Ouest (UCO), la Chambre de commerce et d'industrie de Maine-et-Loire, Angers Loire Métropole, les parents d'élèves, les enseignants, les élèves eux-mêmes et les personnalités extérieures, dont le représentant en charge de l'ESR au conseil départemental.
- 3) Le maintien et la reconnaissance d'un « haut niveau d'excellence académique », qui impliquent de ne pas dégrader le niveau à l'entrée, de veiller à la qualité des enseignements et à l'obtention (et la conservation) de la triple couronne²⁶.

La stratégie de l'Essca se structure ainsi autour de trois principes d'action et 11 axes de progression²⁷. S'agissant des principes d'action, la réalisation du plan stratégique s'appuie à titre principal sur un design organisationnel²⁸ construit de façon à prendre en compte la complexité de la configuration multisites et multiprogrammes de

²² RAE, p. 10 : l'Essca affiche une politique de site pour ses deux campus internationaux, adossée à une reconnaissance par les autorités nationales pour la Hongrie, des collaborations avec les services de coopérations et d'action culturelle des ambassades et le développement de doubles diplômes locaux.

²³ RAE, p. 3, 4 et 5.

²⁴ Extrait de la présentation inaugurale du directeur général.

²⁵ RAE, p. 5.

²⁶ RAE, p. 1 : AACSB en 2014, EQUIS en 2016, AMBA en 2017.

²⁷ RAE, p. 6 : trois principes d'action : design organisationnel, innovation, qualité ; 11 axes de progrès : management interne, systèmes d'information, portefeuille des formations, pédagogie, corps professoral et recherche, entreprises, international, campus et territoires, communication et marketing, vie étudiante, *alumni*.

²⁸ Par design organisationnel, le comité entend la capacité d'une organisation à s'adapter aux modifications économiques, technologiques, sociologiques, etc. de son environnement, tant au niveau de sa gouvernance qu'à celui de son mode de fonctionnement. Ce terme est employé à de nombreuses reprises par l'école elle-même dans son RAE et lors des entretiens.

l'école, impliquant la redéfinition des liens hiérarchiques/fonctionnels, ainsi que des instances de décision ou de régulation interne²⁹.

Au plan quantitatif, la démarche s'appuie sur une modélisation d'options stratégiques et d'évaluation des risques. « Le plan Odyssée est construit dans une logique de projection opérationnelle maîtrisée, dans un contexte incertain. C'est la raison pour laquelle de nombreuses simulations économiques ont été réalisées afin de quantifier au mieux les revenus et les charges, mais également les ressources financières garantissant une croissance équilibrée »³⁰. Il n'en demeure pas moins que la croissance reste fragile sur les leviers communs aux différentes écoles de commerce, donc très concurrentiels, tels que l'*Executive Education* et les étudiants étrangers. En outre, les implications d'un développement de l'alternance ne sont pas suffisamment précisées, tant en termes d'évolution organisationnelle du dispositif pédagogique que d'impact sur les modes et les niveaux de financements. Ces différents éléments nourrissent les interrogations sur la pérennité du modèle de développement choisi par l'Essca.

Concernant les politiques opérationnelles au service des 11 axes de progrès identifiés dans le plan Odyssée 20/24, l'école, au regard d'une concurrence de plus en plus vive, entend, d'une part, tirer parti de ses forces pour saisir toutes les occasions de développement (en particulier, l'articulation du PGE autour d'une plateforme de compétences, le renforcement de l'innovation pédagogique, la transformation numérique du PGE, le lancement d'un MBA multicampus), et d'autre part, construire des stratégies défensives (optimisation de la stratégie multicampus et du portefeuille de programmes, triplement des étudiants internationaux, développement de l'apprentissage et de la formation professionnelle sur mesure, amélioration des conditions de travail et des perspectives de carrières du corps professoral). Elle entend également inscrire sa stratégie dans la durée en vue du plan de développement 2025-2029, notamment par l'amélioration de la production scientifique et de l'impact des publications.

Sur ces différents points, le RAE explicite clairement le lien entre le positionnement et la stratégie institutionnelle à travers les politiques opérationnelles, qui relient celles-ci au modèle Swot. Il manque néanmoins des précisions sur les modalités opérationnelles de faisabilité, l'adéquation des moyens financiers et les modalités en cas de non-réalisation ou de retard, laissant planer quelques doutes sur la soutenabilité du modèle économique, dans un contexte de forte incertitude. Le comité regrette l'absence, dans le RAE, d'un plan stratégique formalisé, le document « Plan stratégique Odyssée 20/24 » s'apparentant à un outil de communication et non à un instrument de pilotage. En outre, il s'interroge sur le nombre important d'axes de progrès identifiés (11 axes déclinés en huit à 10 actions chacun) et craint qu'en l'absence de hiérarchisation de ceux-ci, la stratégie perde en lisibilité et en efficacité. **Au regard de l'incertitude qui pèse sur le financement de l'ensemble des ambitions stratégiques, le comité recommande de préciser le plan stratégique de développement en s'appuyant sur les hypothèses de modélisation existantes pour, d'une part, expliciter les priorités dans les axes de développement et les actions qu'ils portent, et d'autre part, détailler les simulations économiques et les ressources envisagées, tout en améliorant les tableaux de bord qui en assurent le suivi.**

3 / Des partenariats académiques solides qui accompagnent le développement de l'école

L'Essca entretient plusieurs partenariats académiques importants. Le plus ancien, noué avec l'UCO, résulte de l'histoire de l'école puisqu'elle faisait partie de l'UCO avant de s'autonomiser en 1967 et de devenir « indépendante, autofinancée et non confessionnelle »³¹. Pour autant, des liens institutionnels demeurent, puisque le recteur de l'UCO est membre du conseil d'administration (CA) de l'école et qu'une coopération s'est instaurée avec le pôle Sciences politiques, droit, économie, gestion, principalement au niveau pédagogique. Deux spécialisations en 5^{ème} année de PGE sont organisées sous la forme d'un double diplôme avec l'UCO : la spécialisation « Métiers du développement territorial et de l'économie sociale et solidaire », dans le cadre d'une convention spécifique, et la spécialisation « Ingénierie des ressources humaines ». Les étudiants obtiennent à la fois un diplôme national de master et le diplôme grande école de l'Essca. Il existe également, mais de manière plus ponctuelle, des participations croisées d'enseignants, qui concernent une dizaine de collègues de l'UCO et sept enseignants de l'école. S'agissant de la recherche, il existe des collaborations entre collègues, qui portent sur des articles, ouvrages ou ateliers, sans que celles-ci soient institutionnalisées. Ce partenariat se fonde sur des valeurs communes (proximité, accompagnement des étudiants, etc.), une réflexion partagée sur les masters, et la mise en commun d'un vivier d'intervenants pour la professionnalisation, dans le cadre d'une politique de site³².

²⁹ Plan stratégique Odyssée 20/24, p. 7.

³⁰ Plan stratégique Odyssée 20/24, p. 12. Pour autant, et même si des informations complémentaires ont été fournies par l'école au cours de la visite, le comité n'a pu disposer d'un document intégrant l'ensemble des hypothèses de travail, le benchmark associé, les commentaires et engagements, ainsi que le lien avec la mission et les valeurs.

³¹ RAE, p. 1.

³² Propos recueillis en entretien.

L'Université d'Angers (UA) est un deuxième partenaire important. L'Essca et l'UA sont en effet, depuis huit ans, dans le même groupement d'intérêt scientifique Angers Loire Campus (GIS ALC), qui regroupe les établissements d'enseignement supérieur d'Angers. Existente aussi une convention de double diplôme entre le PGE de l'Essca et l'UA (lancée en 2000), ainsi qu'une participation au projet Angers TourismLab lancé en 2015 et devenu GIS Études touristiques en 2019³³, avec, en particulier, une implication dans le master Vintage. L'Essca n'est pas membre de la Comue expérimentale (qui ne lui est pas encore ouverte) mais a vocation à l'intégrer lorsque le projet universitaire porté par les universités d'Angers et du Mans sera consolidé (cf. *supra*, page 6). Un troisième partenariat existe à Angers avec l'École supérieure d'agriculture (ESA). Il porte sur un double diplôme, le *Master International Vintage*, axé sur la double compétence technique et marketing à l'échelle internationale dans la filière vitivinicole, et concerne entre trois et huit étudiants de l'ESA. Une réflexion sur d'autres offres de formation commune est en cours.

En dehors d'Angers, l'Essca a noué un partenariat avec l'Ecam LaSalle Lyon. Depuis 2013, dans le cadre d'une convention de double-diplôme pour une double compétence d'Ingénieur-Manager, les étudiants en master 1 peuvent suivre un semestre dans la filière de leur choix (marketing, finance ou management) sur l'un des quatre sites (Paris, Angers, Budapest et Shanghai), et en master 2, l'un des semestres spécialisés programmés à Angers ou Paris (Conseil ingénierie financière, *International Business*, Management des Réseaux Automobiles, Webmarketing, etc.). Il semble, d'ailleurs, que l'établissement souhaite développer de nouveaux partenariats de ce type à Lyon.

Enfin, il existe des collaborations en recherche – non institutionnalisées – avec le Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille (Cergam), qui se sont développées entre les enseignants-chercheurs du Cergam et ceux de l'UER Finance, comptabilité et contrôle de gestion de l'Essca, dans le cadre de séminaires, de professeurs invités, des Journées automnales du management international d'Aix-Marseille, etc. Trois thèses sont co-encadrées par des chercheurs associés de l'école (dont le directeur du campus). À terme, l'école envisage d'intensifier les collaborations, en particulier pour le recrutement de doctorants pour le Cergam avec une perspective de recrutement de jeunes collègues à l'Essca.

Dans l'ensemble, le développement des partenariats de l'Essca suit son implantation multisites. À ses partenaires historiques s'en ajoutent de nouveaux sur les sites plus récemment développés, ouvrant des perspectives intéressantes pour de nouvelles collaborations institutionnalisées. À cet égard, le partenariat noué avec l'Ecam LaSalle Lyon apparaît comme ayant un fort potentiel de développement. Il est d'ailleurs remarquable de constater que le caractère multicampus de l'école, constitue, à l'étranger, un facteur de forte attractivité. Dès lors, d'autres écoles d'ingénieurs, sur les autres sites d'implantation de l'Essca, pourraient être intéressées par des rapprochements. De même, d'autres laboratoires de recherche en gestion pourraient souhaiter développer de nouvelles collaborations en recherche. **Le comité recommande donc à l'Essca d'activer ce potentiel de partenariats sur les différents sites, d'une part avec des écoles qui ont des formations complémentaires, comme l'Ecam LaSalle Lyon, et, d'autre part, avec des laboratoires universitaires, en dépassant la simple association d'enseignants-chercheurs pour aller vers des accords plus formalisés.**

4 / Des partenariats socio-économiques bien ancrés localement, mais insuffisamment développés et valorisés

La stratégie multicampus concerne des régions économiquement dynamiques et fortement attractives³⁴. Localement, l'école entend, à côté des partenariats avec des institutions d'enseignement supérieur, développer « un ancrage actif dans des initiatives de coopérations avec les acteurs socio-économiques du territoire », et « son inscription dans des réseaux institutionnels locaux ». Cette stratégie se retrouve dans le plan Odyssée, en particulier dans deux des 11 axes du plan. D'une part, l'axe 6 « Relations entreprises » identifie deux actions d'amélioration, l'une relative à « la connaissance des entreprises partenaires (CRM³⁵), en mettant en place une politique différenciée, grands comptes au niveau national et PME-ETI³⁶ au niveau local », la seconde portant sur « la reconnaissance de tous les diplômes auprès des entreprises ». D'autre part, l'axe 8 « Campus et territoires » met l'accent sur « l'organisation de rencontres régulières avec les prescripteurs locaux, le lancement de spécialisations ou de nouveaux programmes en lien avec les écosystèmes locaux », notamment.

Le RAE³⁷ énumère les différentes actions développées au cours des dernières années sur les six campus. À titre d'exemple, s'agissant du campus d'Aix-en-Provence, l'école est engagée auprès des acteurs du monde social (Secours populaire, Secours catholique, etc.), et est membre du Medef et de l'Union pour les entreprises des

³³ 18 établissements, dont le CNRS.

³⁴ RAE, p. 7

³⁵ CRM : *Customer Relationship Management* (gestion de la relation client).

³⁶ PME-ETI : Petites et moyennes entreprises - Entreprises de taille intermédiaire.

³⁷ RAE, p. 7-8 : liste des partenariats par campus.

Bouches-du-Rhône. En particulier, elle a engagé un partenariat avec les Dirigeants commerciaux de France Marseille-Provence, le Centre des jeunes dirigeants Marseille et les Groupes d'entraînement et de réflexion au management des entreprises de Marseille. Sur le campus de Bordeaux, l'école s'implique dans le tissu socio-économique local, auprès d'associations (Unicef, Association Laurette Fugain, Cap d'Agir, etc.) et en participant au Medef Bordeaux, à la FrenchTech Bordeaux, et aux incubateurs Héméra, Unitec et Théophraste. Dans ce cadre, le campus de Bordeaux a lancé en 2019 le master en alternance « Management de l'innovation et Fintech », construit en partenariat avec des entreprises et des *start-up* bordelaises (Digital Aquitaine, Unitec, Banque populaire Aquitaine, Centre Atlantique, Bordeaux place financière et tertiaire, etc.), pendant que des entreprises bordelaises participaient à la construction du master *Luxury Service Management*.

Pour autant, toutes ces actions ne s'appuient pas sur la définition d'une véritable stratégie en la matière avec des cibles et des ressources mobilisées pour les atteindre. **Le comité salue les initiatives notables de l'école dans les secteurs du luxe et de la gastronomie, et l'encourage à les consolider. De manière générale, les relations avec les Medef locaux devraient lui permettre de mieux répondre aux attentes des entreprises, en travaillant avec elles sur des projets importants pour les régions où elles sont implantées ; le projet de spécialisation sur la gastronomie durable s'inscrit dans cette démarche. En outre, l'entrepreneuriat devenant de plus en plus humaniste et « for good » comme le souhaite l'Essca, le comité recommande de développer les relations avec les Pepite³⁸ locaux qui pourraient être utiles aux PME locales comme aux jeunes diplômés, en lui accordant une place pivot. Enfin, le tropisme de l'école à développer des partenariats de nature sociétale avec un nombre important d'associations humanistes incite à l'encourager à poursuivre dans ce sens pour conforter son engagement humaniste territorial³⁹.**

La gouvernance et le pilotage

1 / L'évolution organisationnelle au service d'une ambition stratégique

L'arrivée d'un nouveau directeur général au sein de l'Essca⁴⁰ a engagé une évolution de l'organisation interne, qui est clairement exposée dans le RAE. Cette évolution intègre l'ensemble des fonctions de management, tant d'un point de vue opérationnel (formation, recherche et activités métiers de l'école), que d'un point de vue fonctionnel, regroupées sous les vocables de « fonctions support » et « fonctions de soutien »⁴¹. Elle a ainsi pour objectif de piloter la structure opérationnelle de l'Essca, à savoir une déconcentration à travers six campus qui maillent le territoire métropolitain. Dès lors, chaque direction ou service intervient sur l'ensemble des campus afin de garantir une qualité identique, notamment aux différentes parties prenantes que sont les étudiants et les entreprises⁴². À cette fin est mis en œuvre le principe de subsidiarité, afin de rapprocher la prise de décisions et leur application au plus près des campus. C'est notamment dans cet objectif qu'a été créée la direction des opérations et du développement (DOD), qui englobe la direction centrale des études (DCE), d'une part, et le pilotage des campus français, d'autre part. Les campus internationaux sont directement rattachés à la direction générale.

L'organisation ainsi déclinée est cohérente et couvre l'ensemble du spectre d'intervention de l'Essca. Si la gestion multicampus s'avère incontestablement être un atout et un point de diversification fort, la croissance du nombre de campus, et par voie de conséquence, l'augmentation des coûts de fonctionnement qui en résulte, place la réflexion autour de l'organisation au cœur des attentes de la direction générale dans le cadre de l'évaluation du Hcéres. Ainsi les premières réformes engagées doivent-elles être poursuivies afin de fluidifier et de simplifier encore l'organisation. Sur ce point, une démarche d'audit⁴³ a été engagée afin, d'une part, de structurer les fonctionnements et, par ailleurs, d'optimiser les coûts associés. Il n'y a pas, pour l'heure, d'éléments formalisés concernant l'avancement de cet audit qui a pris du retard du fait de la crise sanitaire. Lors des différents entretiens⁴⁴, le comité a constaté que le fonctionnement entre les campus et les directions, voire les différentes instances, dépendait étroitement de la qualité de la concertation et des échanges, rendant les fonctionnements complexes, et engendrant une croissance continue des coûts dits de transaction, avec un risque réel quant au maintien d'une qualité homogène sur l'ensemble de l'activité.

³⁸ Les 33 pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pepite) sont des guichets uniques d'accueil dans l'enseignement supérieur sur toutes les questions liées à l'entrepreneuriat. Ils aident les étudiants et jeunes diplômés à concrétiser leur projet de création d'entreprise. Pepite désigne aussi un prix, remis chaque année depuis 2014 aux projets les plus innovants. Le dispositif Pepite est financé par le Mesri et Bpifrance.

³⁹ Peut-être en choisissant des objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU et en s'y consacrant pleinement.

⁴⁰ Propos recueillis lors de la présentation inaugurale du directeur général.

⁴¹ Appendice 2 – Organigramme fonctionnel de l'établissement.

⁴² RAE, p. 11.

⁴³ RAE, p. 12.

⁴⁴ Propos exprimés en entretien – « importance de la coordination intercampus ».

La clarification du principe de subsidiarité et des responsabilités budgétaires entre les directions de campus et les directions des affaires académiques et des opérations et du développement permettrait de mieux appréhender les périmètres de responsabilités et les risques financiers potentiels liés à la gestion par campus.

Le comité recommande de structurer les règles de fonctionnement entre les directions support et de soutien d'une part, et les différentes directions de campus et la DOD d'autre part, afin de se doter d'un mode de pilotage et de management davantage formalisé et s'appuyant sur des circuits de communication efficaces. Il préconise, en outre, de consolider le schéma organisationnel au niveau institutionnel, pour développer et garantir une qualité homogène sur chacun des campus, dans un contexte de fort développement, tout en réduisant les incertitudes, la dépendance à des modes de concertation insuffisamment formalisés et les coûts de fonctionnement associés. La formalisation effective d'un fonctionnement en *business unit* apporterait plus de clarté générale.

2 / Une gouvernance en cohérence avec le projet stratégique

a/ La collégialité des instances et des circuits de décision

L'Essca est administrée par une gouvernance structurée autour d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration et d'un bureau⁴⁵ qui détermine la stratégie, et valide l'ensemble des décisions statutaires (clôture des comptes de l'association, validation des budgets et suivi de leur exécution, par exemple). Les administrateurs sont multiples : représentants des membres fondateurs, institutionnels, représentants des salariés, des diplômés et des étudiants. Par ailleurs, différents conseils et comités consultatifs apportent leur expertise sur des champs spécifiques (scientifique, RSE, numérique). Le pilotage, quant à lui, est assuré par la direction générale et deux instances complémentaires, d'une part, le comité exécutif (Comex) qui conduit la réflexion, la préparation et la concertation des décisions principales⁴⁶, et d'autre part, le comité de direction (Codir) qui prend la décision définitive après ces échanges. L'enjeu est de conserver un management participatif au niveau de l'encadrement. Le processus général de décision⁴⁷ est présenté de manière explicite dans le RAE, dans un schéma de relation entre la gouvernance et les instances de gestion administrative, alimenté par les différents comités et conseils spécialisés. La représentation des instances, ainsi que celle des circuits de décision, s'inscrivent dans un schéma standard d'école de management en France. Elles mettent en avant la problématique d'échanges transversaux entre les différentes parties composant la direction de l'établissement. Dans ce cadre, le management stratégique et le management opérationnel sont coordonnés, et s'inscrivent dans le partage et l'échange au service de la stratégie générale et du développement de l'école.

L'organisation générale de l'Essca, clairement exprimée, paraît bien équilibrée à travers l'ensemble des instances qui la compose. Les processus de validation présentés dans le RAE, et rappelés au cours des entretiens, confirment cette vision. L'organisation, même si elle demeure relativement verticale, intègre les enjeux de transversalité et d'échange, notamment à travers les communications informelles⁴⁸ et la mise en œuvre d'un certain nombre de comités spécifiques⁴⁹. Une question demeure quant à la clarification des périmètres d'intervention des Comex et Codir qui n'apparaissent pas à la lecture du RAE, et qui n'ont pas fait l'objet d'éléments de compréhension complémentaires lors des échanges. **Le comité recommande de s'assurer de la pertinence des deux instances (Comex et Codir) et d'en définir précisément les rôles, voire de les rationaliser au sein d'une seule et même instance. Il préconise également d'accélérer le bouclage de l'audit organisationnel afin d'en tirer profit pour le plan Odyssée 20/24, notamment pour optimiser la définition et la mise en œuvre de son mode d'organisation.**⁵⁰

b/ L'articulation de la politique qualité autour des accréditations

L'Essca a choisi de déployer sa politique qualité tant au niveau métier qu'au niveau organisationnel, un travail engagé en vue de l'obtention des accréditations nationales et internationales. À ce titre, elle dispose de la triple accréditation internationale (AACSB, Equis, AMBA), ainsi que de l'autorisation à délivrer le grade de master pour le PGE et le grade de licence pour son programme *Bachelor*. Par ailleurs, la politique de la qualité figure parmi les trois principes d'action édictés dans le cadre du plan Odyssée 20/24⁵¹, au même titre que l'organisation et l'innovation, dont elle est le complément cohérent. Dans ce cadre, l'audit⁵² mentionné *supra*

⁴⁵ RAE, p. 12 : présentation de la gouvernance.

⁴⁶ RAE, p. 12. Ce point a été précisé en entretien.

⁴⁷ RAE, p. 13 : Figure 1 Le processus de décision stratégique de l'Essca.

⁴⁸ Point souvent avancé lors des entretiens.

⁴⁹ RAE, p. 14 : comités consultatifs, comités d'animation de la recherche, comités de qualification, etc.

⁵⁰ Voir le document de présentation du directeur général en page 13.

⁵¹ RAE, p. 6 et présentation inaugurale du directeur général.

⁵² RAE, p. 12.

doit contribuer à poursuivre la politique qualité, principalement orientée vers les apprentissages, l'organisation et les systèmes d'information⁵³.

L'école s'appuie systématiquement sur les recommandations émises lors des audits précédents afin de mettre en œuvre le dispositif d'amélioration continue⁵⁴. Les parties prenantes, dont la gouvernance, portent la politique qualité animée par une direction spécifique et différents comités de pilotage. La formalisation du manuel qualité est en cours, même si celui-ci existe informellement à travers différents documents⁵⁵. Dès lors, si les accréditations ne constituent pas la finalité mais un moyen dans l'évolution et l'amélioration continue, elles demeurent le vecteur central de la politique qualité, notamment sur le long terme. Reste que l'évolution organisationnelle, qui permettra de positionner de manière plus précise l'amélioration continue au cœur des dispositifs qualité, est toujours en cours de réflexion. À cet égard, l'école s'appuie principalement sur des tableurs, en l'absence de véritable système d'information portant sur la qualité⁵⁶.

L'Essca a positionné la politique de la qualité au cœur de son projet passé et à venir, matérialisée par la reconduction renouvelée de ses accréditations internationales, ainsi que l'obtention récente du grade de licence, sanctionnant une qualité académique et organisationnelle reconnue. **Le comité recommande d'intégrer l'amélioration continue dans la dénomination de la direction qualité et accréditations, ce qui permettrait, en outre, à celle-ci de prendre la totale direction et le pilotage de cette mission. Enfin, il préconise d'exploiter les éléments issus de l'audit en cours, en particulier sur l'évolution du système d'information portant sur la qualité.**

c/ Une politique de communication ouverte aux parties prenantes.

La communication externe et interne est regroupée au sein de la direction de la communication et des relations publiques. Cette dernière prend également en charge la partie marketing, ce qui facilite la centralisation et une mise en œuvre institutionnelle de la politique de communication⁵⁷. Au niveau de la communication externe, l'accent est mis sur l'identité et la longévité de l'Essca, sur la valorisation des accréditations nationales et internationales, sur la qualification Eespig⁵⁸, et sur la politique RSE dans sa globalité⁵⁹. Différents canaux de communication permettent de déployer une communication homogène sur les campus à partir de l'identité visuelle de l'école (canaux traditionnels, supports digitaux, vidéos, Web TV) complétés par une stratégie d'ambassadeurs (étudiants, diplômés, enseignants-chercheurs). Des outils de communication nés de la crise sanitaire seront exploités, compte tenu de leur apport (Web TV par exemple). La communication interne a été renforcée au cours des deux dernières années avec le recrutement d'un chargé de communication interne en janvier 2020⁶⁰. Outre les outils digitaux, la communication interne passe également par des réunions périodiques et notamment un temps d'échange direct entre le directeur général et les collaborateurs. Des moments conviviaux sont également proposés à travers des *escape games* ou des expériences de sophrologie qui sont appréciés des personnels.

Les enjeux et l'organisation de la communication de l'Essca sont clairement exprimés et cohérents avec les objectifs de développement de l'école, passés et à venir. La structuration organisationnelle est cohérente et permet d'optimiser les fonctionnements, notamment dans une entité diversifiée géographiquement. L'application du principe de subsidiarité permet de moduler la communication envers les étudiants, en respectant les spécificités des campus mais en conservant une logique institutionnelle. L'intégration du service recrutement et concours dans cette direction est une spécificité, mais peu d'éléments sont disponibles sur ce point, que ce soit dans le rapport ou suite aux entretiens. La signature « Créateur d'avenir » n'apparaît pas clairement dans les enjeux et modalités du plan stratégique. Il semble que sa révision soit en cours de réflexion⁶¹. Les ressources consacrées à la communication (huit équivalents temps plein distribués sur les différentes missions) et un budget de fonctionnement de 1 à 1,8 M€, dont 50 % consacré aux informations programmes et concours) paraissent adaptées à la structure actuelle, mais l'évolution de la signature pourrait entraîner des coûts supplémentaires. La politique de communication est organisée et structurée, avec les moyens associés. Elle répond parfaitement aux enjeux de communication interne et externe. **Dans le cas où ce point demeurerait d'actualité, le comité recommande d'engager au plus vite la réflexion concernant la signature afin d'en faire un atout du plan Odyssée 20/24. Par ailleurs, il encourage l'Essca à recruter un responsable du classement au sein de la direction de la communication.**

⁵³ RAE, p. 14.

⁵⁴ Des exemples sont fournis en section 2.2.2.6 du RAE, p. 16.

⁵⁵ Propos exprimés en entretien (manuel faculté, procédure examen, processus Syllabus).

⁵⁶ Propos exprimés en entretien.

⁵⁷ Propos exprimés en entretien. RAE, p. 16 sections 2.2.3.

⁵⁸ Propos exprimés en entretien.

⁵⁹ Propos exprimés en entretien – Modulation des frais de scolarité en fonction des ressources.

⁶⁰ RAE, p. 16.

⁶¹ Propos exprimés en entretien.

3 / Un pilotage opérationnel structuré, et un pilotage prospectif en phase d'élaboration

a/ De la stabilité financière actuelle aux interrogations sur la période 2020-24

En matière de finances, on note une progression des ressources de 12 M€ entre 2016-2017 et 2018-2019, principalement portée par le PGE. Par ailleurs, l'excédent net demeure en moyenne positif de 3,18 % sur les six derniers exercices⁶². La clôture de l'exercice 2019-20 présente un montant de ressources de 53,3 M€ pour un excédent net de 3,2 M€ dont une partie relève de la crise sanitaire et du non-engagement de certaines charges (excédent voisin de 2,5 M€ en données corrigées)⁶³. Les charges de personnel, intégrant les intervenants occasionnels, représentent en moyenne 56 % du total des dépenses.

Au niveau des ressources humaines, la progression des effectifs d'enseignants entre 2016 et 2019 est importante (passage de 109 à 143 enseignants⁶⁴), marquant la volonté de l'Essca de poursuivre son développement en matière de recherche et d'enseignement.

Au niveau des effectifs étudiants, la progression entre 2015-2016 et 2018-2019 (+55 %) confirme l'attractivité de l'école, en particulier sur le PGE qui porte plus de 80 % de la progression⁶⁵.

L'objectif affiché est de poursuivre le développement avec une prévision de plus de 120 M€ de ressources en 2025, et la poursuite du recrutement d'enseignants-chercheurs, afin d'augmenter encore la qualité de la recherche par des publications de rang 1 et 2 et d'offrir de nouveaux programmes. Cette croissance est principalement portée au départ par les augmentations constatées en 2020 et 2021. La seconde partie de la croissance est assurée par la valorisation, notamment, le développement de nouveaux programmes de formation initiale ou continue⁶⁶.

Le pilotage, qui relève de l'organisation présentée en annexe du RAE⁶⁷, est matérialisé à travers les documents de situation financière et les indicateurs opérationnels⁶⁸. Concernant le plan stratégique, les données sont précisées à travers les documents complémentaires fournis⁶⁹. Au regard de ces éléments, le comité constate que, même si le poids du PGE est en diminution, il continue à demeurer l'axe central de développement de l'école. L'absence de données opérationnelles détaillées sur les éléments de croissance dite « embarquée »⁷⁰ (dont un point important mentionné est l'augmentation des droits de scolarité) et de croissance de valorisation (dont le développement de l'alternance dans un contexte d'évolution réglementaire incertain) ne permet pas de se forger une opinion précise sur la capacité de l'Essca à tenir les objectifs du plan Odysée. Néanmoins, il a été précisé lors des entretiens que les charges ne font l'objet d'engagement que lorsque les ressources sont sécurisées, et que, d'autre part, les projections budgétaires sont révisées périodiquement afin d'ajuster au plus près la trajectoire du plan. Toutefois, compte tenu du volume de charges fixes, la part d'ajustement potentiel semble réduite.

Au total, la gestion apparaît comme saine et ne montre pas de signe de faiblesse au regard des données présentées. **Concernant l'ambition du plan stratégique, le comité recommande de formaliser plus précisément le plan Odysée 20/24 en intégrant les éléments détaillés par typologie de croissance. Par ailleurs, le service du pilotage de la performance, rattaché au secrétariat général, pourrait développer les modalités de suivi détaillé de l'implémentation du plan afin d'en renforcer le contrôle de l'exécution et les révisions.**

b/ Une organisation en cours de consolidation pour accompagner le projet de développement

La gestion des ressources humaines est assurée par une direction des ressources humaines (DRH) comportant sept personnes, dont deux affectées à la gestion des intervenants externes. La partie paye relève des services financiers. La DRH assure la gestion globale de la politique RH, aussi bien en matière de recrutements, de politique de rémunération, d'évolutions internes, de développement des compétences, que de formation professionnelle. Elle intervient peu sur le processus de recrutement des enseignants-chercheurs (cf. *infra* « Une politique de recherche ambitieuse, mais porteuse de risques »). **À cet égard, le comité recommande que la**

⁶² 3,18 % est la moyenne des excédents sur les ressources pour les six exercices consolidés entre 2013-2014 et 2018-2019.

⁶³ Propos exprimés en entretien.

⁶⁴ RAE, annexe 4, p. 2.

⁶⁵ RAE, annexe 4, p. 5.

⁶⁶ Document de présentation du directeur général projeté durant l'entretien.

⁶⁷ RAE, annexe 2 – Organigramme fonctionnel de l'établissement.

⁶⁸ RAE, annexe 4 – Indicateurs propres à l'établissement et annexe 5 – Documents comptables certifiés – Rapports de gestion.

⁶⁹ Plan stratégique Odysée 20/24 – Document de présentation du directeur général.

⁷⁰ Notion évoquée en entretien, qui concerne tous les effets induits par la croissance passée et actuelle sur le futur.

DRH renforce sa contribution à la gestion et au pilotage des enseignants-chercheurs. Elle déploie une politique de gestion prévisionnelle à trois ans afin de répondre aux enjeux du plan Odyssée 20/24. La démocratie interne fonctionne correctement avec le comité social et économique (CSE) dans le cadre d'un dialogue de qualité, d'échanges constructifs et de sujets partagés⁷¹. Deux représentants du CSE sont membres de la gouvernance. La politique RSE, déclinée autour des thématiques de l'inclusion, de l'égalité entre femme et homme, des mobilités de déplacement professionnel, des partenariats avec des entreprises adaptées, est partagée par les personnels et le CSE à travers les valeurs, témoignant ainsi de l'intégration effective de la RSE dans la stratégie de développement. Le suivi de l'index égalité salariale entre hommes et femmes est également un enjeu fort de partage entre la DRH et le CSE⁷². **Une réflexion sur le nombre de valeurs affichées est également une recommandation afin de les rationaliser et de les intégrer plus précisément à la mission.**

Le service finance est une composante du secrétariat général, en charge des domaines comptables. Le service du pilotage de la performance assure, quant à lui, les missions de contrôle de gestion, à savoir le budget et son exécution, ainsi que l'aide à la décision. Un cabinet d'expertise comptable effectue également le contrôle des comptes annuels et l'élaboration des liasses qui sont auditées et certifiées par les commissaires aux comptes avant approbation par la gouvernance⁷³. Les budgets sont établis de manière déconcentrée par les directions et les campus. Les processus budgétaires sont identifiés, et des séminaires facilitent les discussions et la finalisation des budgets entre les parties prenantes. Le système d'information comptable permet d'assurer les tâches opérationnelles, mais les parties budgétaires et les indicateurs⁷⁴ sont principalement réalisés avec des tableurs. Le service finance est composé de sept personnes, dont une chargée de la gestion de la paye, et le service pilotage de la performance de trois personnes. Il n'y a pas de relais sur les campus, celui-ci étant assuré par les directeurs de campus.

La gestion financière globale est bien structurée. **Il conviendrait certainement de mieux préciser la notion de business unit, au regard de leur responsabilité actuelle, qui ne vaut que sur les seules charges directes⁷⁵.** Par ailleurs, la formalisation des modalités de la comptabilité analytique mise en œuvre aiderait à la compréhension générale du fonctionnement et des responsabilités financières entre les directions centrales et les directions de campus. **Le comité recommande la clarification du mode de gestion par business unit ainsi que la structuration de la comptabilité analytique de gestion. La question organisationnelle d'affecter la gestion de la paye à la DRH est également soulevée.**

La direction des systèmes d'information (DSI) est structurée autour de trois pôles d'activité qui couvrent l'ensemble du fonctionnement.⁷⁶ Les systèmes d'information sont intégrés à la politique qualité à travers le Qosi⁷⁷. Un progiciel de gestion intégré (ERP) paramétré⁷⁸ spécifiquement soutient les activités centrales, complété par des outils spécifiques (RH, finance, recherche). La fiabilisation de ces outils permet une exploitation projective, en particulier avec le recrutement d'un architecte décisionnelle.⁷⁹ Le budget de la DSI est de l'ordre de 1 M€, dont 0,3 M€ consacré à la politique de sécurité. La politique informatique s'appuie sur un schéma directeur qui détermine les besoins et intègre les différentes contraintes (obsolescence, métier, internes). L'objectif central est de diminuer le poids des outils spécifiquement développés par l'Essca au profit d'outils standards déjà développés et disponibles sur le marché, chaque fois que c'est possible. Un comité IT a pour objectifs d'analyser les demandes émises, et de contribuer au choix des outils en support aux services métiers. L'enjeu, à court terme, consiste à déployer un CRM permettant de disposer d'un outil complet de gestion de la relation client. La sécurité informatique fait l'objet d'un suivi précis en Codir. La DSI, qui travaille en collaboration étroite avec les ingénieurs pédagogiques, a pour objectif d'exploiter le retour d'expérience issu de la crise sanitaire dans l'utilisation de l'enseignement bimodal (présentiel et distanciel) ou encore de formations en ligne à travers des tutoriels.

La gestion des systèmes d'information est cohérente et couvre l'ensemble du spectre d'activité, en particulier avec l'implémentation du CRM. **Le comité recommande de poursuivre la diminution des outils spécifiques, non seulement pour rationaliser les systèmes et les simplifier, mais également pour moins dépendre des évolutions courantes. L'exploitation du retour d'expérience issu de la crise sanitaire sera également intéressante à observer.**

⁷¹ Propos exprimés en entretien.

⁷² Propos exprimés en entretiens.

⁷³ Documents fournis en annexe 5.

⁷⁴ RAE, p. 21 : un suivi d'indicateurs périodiques est indiqué mais il n'y a pas d'exemple fourni.

⁷⁵ Renvoie à toutes les charges générées par la *business unit*.

⁷⁶ Présentés en entretien : cellule système et réseaux, cellule NTIC et développement, trois chefs de projet (CRM, ERP, BI).

⁷⁷ RAE, p. 14 : « Le comité qualité, organisation et système d'Information (Qosi) est animé par la responsable du pilotage de la performance et composé du doyen associé à la qualité et aux accréditations ainsi que du directeur des systèmes d'information. Le Qosi revoit les processus et leur intégration dans les outils informatiques. Sa prochaine réunion est prévue à l'issue de l'audit organisationnel qui a commencé au deuxième semestre 2020. »

⁷⁸ Cet ERP est axé principalement sur la gestion de la scolarité.

⁷⁹ RAE, p. 14-15. Propos également exprimés en entretiens.

La politique logistique et immobilière est présentée en cohérence avec la stratégie générale par campus. Ainsi, l'Essca, soit en tant que propriétaire, soit en tant que locataire, fait de cette politique l'élément central de sa stratégie. La gestion centralisée est assurée par le secrétariat général, qui travaille directement avec les directions de campus en charge de l'entretien courant. Entre 2015 et 2019, des investissements ont été réalisés avec l'achat ou la location de campus à Lyon, Bordeaux et Paris. Au cours de la période 2020/24, l'objectif est de regrouper les deux sites d'Aix-en-Provence, de mettre à niveau les locaux d'Angers, de prendre des locaux complémentaires à Paris et de déployer *Essca Online Campus*. Par ailleurs, une réflexion est menée par la direction générale et le Codir au niveau du Grand Est qui est la seule région non couverte actuellement en France. Enfin, des investissements importants en équipements pour travailler en bimodalités ont été effectués. Le financement des investissements est réalisé, pour partie, par autofinancement, à travers la croissance des excédents, et pour une autre part, par emprunt⁸⁰. La croissance continue des dépenses en termes d'immobilier et de logistique interroge quant à la capacité de l'Essca d'assurer la poursuite de cette politique d'acquisition et d'entretien au regard des enjeux du plan stratégique. **Le comité recommande de veiller à la sécurisation des ressources afin de bien maîtriser la politique d'acquisition immobilière supplémentaire et de disposer ainsi, de manière précise, d'indicateurs mesurant le retour sur investissements.**

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche ambitieuse, mais porteuse de risques

a/ Le rôle central des UER dans le développement de la recherche

La politique de recherche de l'Essca s'articule aujourd'hui autour de sa stratégie multicampus et de la structuration en UER qui en découle⁸¹, telles qu'elles figurent dans le plan Odyssée. À l'origine, en effet, les activités de recherche se déroulaient sur le campus d'Angers, au sein de quatre groupes de recherche communs aux différents sites. L'organisation du dispositif académique se caractérisait par la centralisation des décisions et la séparation entre la gestion de la pédagogie (départements d'enseignement) et l'animation de la recherche. Avec la création de trois nouveaux campus depuis 2016, et l'arrivée d'enseignants-chercheurs sur chacun d'eux, l'Essca a été confrontée à un problème complexe de coordination de l'enseignement et de la recherche impliquant une refonte de son organisation. La restructuration, opérée en septembre 2020, s'est ainsi traduite par la fusion des départements d'enseignement et des groupes de recherche en six UER⁸² organisées sur une base disciplinaire, l'installation de coordinateurs de la recherche sur les campus et la création d'instituts consacrés à la recherche financée et à la dissémination : l'Institut Union européenne – Asie, l'Institut des entreprises familiales, et l'Institut de la transformation digitale des organisations. Les UER doivent en effet permettre une adaptation plus fine au contexte local, tout en assurant une meilleure coordination au niveau de l'école, chaque UER articulant les enseignements et la recherche d'une discipline en son sein, pour les différents campus. En effet, si le besoin de coordination est particulièrement fort pour l'enseignement, puisque chaque site a des spécificités relativement aux demandes des parties prenantes de son environnement, il l'est également au niveau de la recherche. La stratégie consiste en effet à développer une politique de recherche à l'échelle de l'école et non des sites. Toutefois, cela n'exclut pas que certains événements de recherche puissent être organisés dans le cadre de la politique de site en lien avec le coordinateur local de la recherche⁸³.

En outre, dans le cadre de sa nouvelle stratégie recherche, l'Essca a identifié une thématique de recherche commune, déclinable disciplinairement, et donc inclusive dans chaque UER, permettant d'affirmer la spécificité de l'école, tout en fédérant les expertises. Le thème retenu, le *leadership* responsable, renvoie à l'ADN de l'école. Si la liberté académique de chaque enseignant-chercheur est un principe fondamental, l'école veille néanmoins à orienter la communauté des EC vers cette thématique identitaire⁸⁴. Chaque UER s'engage ainsi dans une déclinaison propre du thème central de l'école au regard de sa discipline, telle que l'innovation sociale et solidaire, la gestion du risque climatique, le marketing éthique, la résilience et le bien-être au travail. **Le comité a constaté, au moment des entretiens, que ce travail d'appropriation des axes par les UER n'en était encore qu'à la phase d'amorçage, les EC restant, pour l'instant, très majoritairement dans une logique de**

⁸⁰ Propos exprimés lors des entretiens.

⁸¹ RAE, p. 19-24.

⁸² Les six UER sont : Économie, droit & société ; Finance, comptabilité & contrôle de gestion ; *Marketing & retailing* ; Organisation, management et ressources humaines ; Gestion des opérations et sciences de la décision ; Stratégie, entrepreneuriat & *International Business*.

⁸³ Il s'agit du référent faculté ; des réunions mensuelles se tiennent, essentiellement en distanciel, surtout dans cette période de pandémie, pour continuer à mener ensemble les activités de recherche ; elles donnent lieu à la présentation d'un papier avec deux rapporteurs, ou la présentation d'un numéro spécial, ou la communication d'un collègue invité, etc.

⁸⁴ La participation aux actions collectives est encouragée (un système d'incitations pour amener les publications sur le thème du *leadership* responsable est prévu), mais elle n'a rien d'obligatoire.

recherche sur les thèmes propres à leur UER⁸⁵. Le comité encourage l'école à accélérer le déploiement de cette nouvelle thématique de recherche sur l'ensemble de ses UER.

b/ Un pilotage efficace, susceptible d'être déstabilisé par la croissance de l'école

- Les doyens et la faculté au cœur du dispositif

L'organisation de la recherche, qui repose désormais sur quatre niveaux (direction de la recherche, coordinateur local de la recherche, groupe de recherche disciplinaire d'UER, instituts de recherche), ainsi que le pilotage des activités assuré par le doyen de la faculté et de la recherche assisté du doyen associé à la recherche, paraît cohérente et relativement lisible. Plus précisément, dans ce dispositif, le conseil scientifique⁸⁶ est l'instance consultative et le comité d'animation de la recherche (CAR), qui traite les questions opérationnelles, l'instance de discussion officielle. Quant aux fonctions de soutien à la recherche, elles sont présentes au sein de la direction de la recherche et dans chaque UER⁸⁷. Au niveau de l'école, c'est le doyen qui est responsable de la réalisation des plans de charge des enseignants-chercheurs sur les trois activités de base (enseignement, recherche, administration). La faculté n'est pas gérée sur les campus, mais au niveau central avec des référents faculté sur chacun des sites. Les professeurs ont une obligation de 1 600 heures annuelles, réparties, sur une base théorique, en 800 heures d'enseignement et 800 heures de recherche, dans le respect d'un principe essentiel, la préservation de leur temps recherche⁸⁸. La définition du plan de charge se fait en coordination avec la commission mixte d'évaluation, qui comprend les directeurs de programmes, les doyens, les directeurs d'UER, des EC et les référents locaux des campus⁸⁹. Les moyens humains, financiers et matériels sont coordonnés par le décanat. Pour autant, les modalités d'allocation individuelle des ressources ne sont pas expressément présentées et il est difficile d'avoir une vision pertinente du budget global de la recherche⁹⁰. De la même manière, un objectif d'augmentation de ce budget (hors charges salariales) est affiché dans le RAE, mais sans qu'en soient précisés les orientations, les modalités et les moyens de financement.

Aujourd'hui, la quasi-totalité du corps professoral est constituée d'enseignants-chercheurs inscrits dans une stratégie de recherche (79 % sont titulaires d'un doctorat, 15 % d'une habilitation à diriger des recherches⁹¹). Toutefois, si le recrutement de jeunes collègues fait monter les taux d'enseignants-chercheurs docteurs et de publiants, tous les EC n'ont pas une activité de recherche soutenue, du fait de leur forte implication administrative. Ainsi, le comité observe que plusieurs EC, aux responsabilités administratives importantes, se trouvent dans l'impossibilité de dégager du temps pour la recherche⁹². De façon générale, l'école a incontestablement le souci de préserver le temps de recherche de ses enseignants-chercheurs, ce qui l'a conduite, notamment, à interdire les heures de cours complémentaires, sauf en cas de nécessité.

Dans le cadre de leur fonction managériale, les responsables d'UER participent à l'évaluation individuelle des EC au moyen de la commission mixte d'évaluation. Cette évaluation à 360 degrés⁹³ repose sur plusieurs critères : les publications, mais aussi les différentes activités inhérentes à sa fonction (refonte des programmes, rayonnement de l'école, etc.). Quant au processus de promotion, il repose sur l'autoévaluation de l'enseignant et les évaluations des différentes instances de la faculté sur l'ensemble de son plan d'activités. Les éléments de validation sont ensuite structurés et font intervenir les directions adéquates (DRH, services financiers et direction générale)⁹⁴.

⁸⁵ Tout EC est affecté à une UER et au groupe de recherche correspondant.

⁸⁶ Il est composé du doyen de la faculté et de la recherche, du doyen associé à la recherche, des responsables des groupes de recherche et des instituts et de sept enseignants-chercheurs externes indépendants.

⁸⁷ Le budget prévoit de passer à trois postes (2,5 équivalents temps plein) en 2020-21 ; quatre postes (3,5 équivalents temps plein) en 2021-2022, chaque UER dispose de deux assistants.

⁸⁸ Le RAE donne peu d'information sur les différents statuts au sein du corps des EC. Il semble qu'il y ait plutôt un plan de charge individualisé discuté annuellement sur la base des statuts et de l'activité de recherche.

⁸⁹ Les réunions au niveau de chaque campus se font en amont du processus, et sont suivies d'une réunion à trois entre l'EC, le référent du campus et le responsable de l'UER.

⁹⁰ Le RAE (p. 29) mentionne une augmentation des budgets recherche hors charges salariales des enseignants.

⁹¹ RAE, annexe n°4, p. 2 : en 2019, sur un total de 143 enseignants-chercheurs, 113 sont titulaires d'un doctorat et 21 d'une habilitation à diriger des recherches.

⁹² Information recueillie en entretiens.

⁹³ Une évaluation à 360 degrés fait intervenir toutes les parties prenantes, qui entretiennent un lien, direct ou indirect, avec la personne évaluée dans le cadre de sa fonction.

⁹⁴ La promotion prend deux formes : le changement de rang (de professeur assistant à professeur associé puis à professeur), le changement de profil (A, B, C, D) qui définit la répartition des heures de travail entre recherche et enseignement.

La politique de recrutement des enseignants-chercheurs est guidée par la décision stratégique d'améliorer la capacité de la faculté à enseigner et à produire de la recherche⁹⁵. Elle s'effectue sur la base des besoins de l'enseignement mais avec un point d'entrée recherche. La présélection des candidats s'appuie, d'ailleurs, en première intention, sur des critères de recherche, l'adéquation avec les objectifs affichés n'intervenant que dans un second temps⁹⁶. Aujourd'hui, la stratégie de recrutement, telle qu'elle découle du plan Odyssée, consiste à embaucher de plus en plus de permanents avec des profils internationaux ; 15 postes sont ainsi ouverts, à 135 heures de cours par an. Cette politique repose sur un travail de promotion de l'école auprès des candidats, qui met en avant les avantages offerts, tant en enseignement, qu'en recherche, notamment, la triple accréditation de l'Essca, la présence de collègues sur les mêmes thématiques de recherche, la liberté académique, la facilitation de la publication et les autres dispositifs autour de la production de recherche⁹⁷. En moyenne, l'école reçoit 80 CV pour une offre et retient 10 % des candidatures ; 80 % des EC sélectionnés la rejoignent *in fine*. Il est à noter que l'école recherche des collègues qui s'impliquent durablement pour les fidéliser, et souhaite écarter les EC uniquement intéressés par les primes à la publication et dont l'investissement dans l'école est minimal.

Selon le RAE⁹⁸, la politique de recherche s'était attachée durant le dernier plan stratégique à institutionnaliser une culture scientifique grâce à un important recrutement d'enseignants-chercheurs et à la mise en place de dispositif d'incitations à la publication. Au cours des sept dernières années, le nombre cumulé d'étoiles passe ainsi de 56 à 141. Au cours de la dernière année, le nombre d'étoiles passe de 104 à 141 (+35 %). La politique de recherche connaît une nette accélération à partir de 2018⁹⁹ avec un objectif de publication d'articles dans des revues internationales de rang 2 accompagné d'un changement du système de prime à la publication. L'école a ainsi décidé d'augmenter significativement le montant des primes pour les publications de rang 1 et 2¹⁰⁰ : la prime pour un article de rang 1 est passée de 8 000 à 10 000 euros, celle pour un article de rang 2 de 5 000 à 7 500 euros, alors que les primes pour les articles de rang 3 et 4 sont restées stables. Le plan Odyssée affiche, en effet, des objectifs ambitieux en termes de classement de publications. Cette nouvelle politique s'est traduite par une baisse du nombre de publications en 2018-2019 (-16 %), mais par une hausse de la qualité des revues avec une augmentation du nombre d'étoiles moyen par article (passage de 2,04 en 2017-2018, à 2,31 en 2018-2019).

Si l'école se situe pour l'instant plutôt dans une dynamique de publication sur des rangs 2 et 3 CNRS, une montée en puissance de la recherche est clairement visible dans le plan avec l'affichage d'objectifs plus élevés impliquant d'orienter les recrutements vers des profils plus internationaux. L'Essca dispose *a priori* d'un système d'information performant en matière de suivi de l'activité de recherche, matérialisé par trois bases de données. Le RAE ne détaille pas le système indiqué mais il donne une vision en temps réel des publications, de leur impact, et de la dissémination des travaux de recherche. Reste qu'en l'état, le lecteur ne dispose pas d'éléments suffisants pour porter un jugement opérationnel sur l'ensemble du dispositif. *In fine*, l'école reconnaît que si l'impact sociétal des activités de recherche (essentiellement des publications académiques) montre une évolution positive, tant quantitative que qualitative, la productivité par enseignant-chercheur reste modeste et la diffusion des résultats de la recherche auprès du monde socio-économique encore insuffisante.

- Des risques de tensions organisationnelles inhérentes au processus de croissance de l'école

L'organisation en UER mise en place depuis septembre 2020 paraît relativement pertinente et efficace à ce stade de développement de l'école. Les UER sont d'une taille suffisamment réduite (environ 24 enseignants-chercheurs par UER) pour permettre une relation de proximité malgré les distances entre les campus et assurer une bonne coordination interne. Pour autant, le comité s'interroge sur l'efficacité de cette organisation au regard du plan Odyssée. Si l'on s'en réfère aux 11 axes de progression du plan, la croissance envisagée risque, tout d'abord, de créer des tensions sur les enseignements. Pour que les EC ne voient pas leur charge de cours augmenter, le recrutement de nouveaux collègues s'impose. Certes, ces recrutements sont prévus dans le plan stratégique, mais le comité souligne le risque de déséquilibres, d'autant plus à craindre que les profils des nouveaux candidats orientés vers la publication plus que sur l'enseignement libèrent moins d'heures pour l'enseignement, ce qui implique mécaniquement d'accroître encore les recrutements. En outre, le plus grand nombre d'EC dans l'école rendra plus difficile le management par la proximité au sein des UER, ce qui augmentera d'autant les coûts de coordination avec des répercussions probables sur leur temps de travail

⁹⁵ Les exigences de recrutement comprennent généralement un doctorat dans la discipline d'enseignement, un programme de recherche étayé par des publications de qualité, une expérience dans l'enseignement supérieur, une expérience internationale et/ou la capacité d'enseigner en anglais.

⁹⁶ Le processus est développé au point 3 relatif au lien recherche-formation.

⁹⁷ « Pour les EC, le point fort de l'école est la relation de proximité au sein du groupe ». Propos exprimés lors des entretiens.

⁹⁸ RAE, p. 22.

⁹⁹ La cible de 225 étoiles à l'horizon 2024, au regard des objectifs de recrutement et de réduction de la périodicité de publication (de trois à deux ans) paraît crédible.

¹⁰⁰ RAE, p. 23, tableau n°2.

administratif. Le recrutement de collègues internationaux non francophones peut constituer également un facteur d'augmentation de ces coûts.

Dans ce contexte, une solution pour atteindre des objectifs plus élevés en termes de publication pourrait passer par des partenariats avec des laboratoires universitaires ciblés. Des enseignants-chercheurs du campus d'Aix-en-Provence collaborent déjà avec ceux du Cergam, essentiellement dans le domaine de la finance au bénéfice des deux partenaires¹⁰¹. L'école pourrait ainsi inciter le corps professoral à évaluer l'intérêt de collaborations, sur ses différents sites, avec des équipes universitaires, qui permettraient de développer des co-écritures d'articles avec des collègues publiant à un bon niveau. Ces partenariats ne remplaceraient pas l'effort interne de recherche mais permettraient une fertilisation croisée, bénéfique pour l'école, en facilitant les collaborations au niveau micro.

Le comité recommande à l'Essca de prendre en compte les implications de son plan stratégique sur l'organisation interne de la recherche au sein du groupe. Sa recherche est pour l'instant bien intégrée dans le fonctionnement global de l'école. Mais l'accroissement de la taille de l'école et les objectifs de publication plus ambitieux peuvent créer à terme des tensions organisationnelles. Il lui suggère également d'inciter ses enseignants-chercheurs à collaborer avec des collègues appartenant à des équipes universitaires qui publient à bon niveau. Si cette collaboration devait prendre de l'ampleur, le comité recommande alors à l'école d'établir des conventions de partenariat avec les équipes universitaires concernées.

2 / Une offre de formation en mode multicampus bien maîtrisée

a/ Une offre en développement, toujours largement dominée par le programme historique, le programme grande école

La stratégie telle qu'elle est présentée dans le RAE¹⁰² témoigne de la volonté de l'école de construire un portefeuille de formations plus équilibré, en diversifiant l'offre pour attirer de nouveaux publics et réduire sa dépendance vis-à-vis du PGE, appelé cependant à rester le programme phare. Son axe central, qui passe par une croissance des ressources financières, est ainsi lié à la réduction du poids du PGE dans le budget global, au développement de programmes existants (Bachelor et MSc) et à la création de nouveaux programmes de type MBA. Si on note aujourd'hui une progression en valeur relative de ces programmes, la croissance la plus marquante en valeur absolue demeure celle du PGE, ce qui ne va pas de pair avec le souhait d'en réduire le poids relatif.

L'offre de formation s'articule autour de trois programmes : le PGE, le BMI, et une famille de six MSc (quatre à Paris, deux à Shanghai) encore peu développée. Le PGE, qui représente 86 % des effectifs, recrute la majorité des étudiants après le bac, au moyen du concours Accès¹⁰³. S'agissant du BMI, son essor est lié à l'ouverture de nouveaux campus à partir de 2016. En 2019, quatre autres campus obtiennent le visa à la suite du campus de Cholet, et en 2020, le grade de licence est attribué au Bachelor. L'effet sur Parcoursup est immédiat, avec un doublement du nombre de candidatures, pour un nombre de places équivalent. Aujourd'hui, le BMI représente 9,1 % des effectifs, correspondant à 330 places réparties sur cinq campus (la cible est fixée à 600 pour 2024). Cette progression tend à montrer que ce programme ne cannibalise pas le PGE, pour plusieurs raisons : les profils ciblés privilégient des formations de cycle court, là où le PGE vise des étudiants qui se projettent sur un cursus en cinq ans ; les contenus sont également différents, le PGE incluant une part significative de culture générale, de mathématiques et de gestion, alors que le BMI propose des contenus plus professionnalisants ; en outre, les étudiants de Bachelor sont davantage originaires du territoire d'implantation du campus, alors que ceux du PGE viennent de toute la France ; enfin, les voies d'entrées sont bien distinctes.

Les programmes PGE et BMI sont offerts sur cinq campus en France¹⁰⁴. Les candidats peuvent choisir un ou plusieurs campus, lors de la procédure d'admission, en particulier avec Parcoursup pour l'entrée en 1^{ère} année. Les trois premières années se déroulent sur le campus d'admission, les étudiants pouvant, ensuite, se déplacer en 4^{ème} et/ou en 5^{ème} année en fonction de la spécialisation choisie, les différents campus ne proposant pas toutes les spécialités de master PGE, afin de limiter les charges qui en découleraient. L'offre d'une spécialisation sur un campus dépend, en effet, le plus souvent, de l'environnement socio-économique et de la ressource professorale disponible localement. Pour autant, les campus ne sont pas spécialisés, et le nombre élevé de spécialisations du PGE, 24 au total, complexifié par une organisation multisite, constitue à terme un risque, pour le modèle pédagogique, comme pour le modèle économique. Pour limiter ce risque, l'école a d'ailleurs prévu de rationaliser son offre, dans le cadre du plan Odyssée 20/24 avec une refonte du PGE en lien avec la réforme

¹⁰¹ Propos tenus lors des entretiens.

¹⁰² RAE, p. 32-33.

¹⁰³ RAE, p. 35. Une voie d'admission directe existe également au niveau du cycle master, en nette progression au cours des dernières années ; il est mentionné un doublement des effectifs en 2017-2018, puis une augmentation de 20 % l'année suivante, principalement en provenance du BMI.

¹⁰⁴ Le campus de Cholet ne propose que le BMI.

du lycée. Aucune articulation avec les MSc n'est envisagée, alors que ceux-ci, au nombre de six, sont aujourd'hui peu développés et peu visibles. Ces MSc ont été conçus essentiellement pour recruter des étudiants internationaux, mais les résultats, à ce jour, restent très modestes, avec 92 étudiants en 2018-2019 répartis sur les campus de Paris et de Shanghai. **Si ces programmes sont mis en avant comme levier de croissance pour les années à venir, leur positionnement, leur qualité et leur attractivité devront gagner en visibilité.**

Enfin, le développement de l'alternance est un axe fort du plan Odyssée 20/24. L'objectif est effectivement d'ouvrir 50 % du PGE à la voie de l'alternance¹⁰⁵. L'Essca prévoit d'ouvrir son propre Centre de formation des apprentis à compter de 2021 pour renforcer la diversité des profils et l'insertion professionnelle, très bonne au demeurant. Aujourd'hui, l'école n'est pas en mesure de répondre à toutes les demandes d'alternance, au regard du trop faible nombre de programmes ouverts à cette modalité. Mais l'objectif semble ambitieux et risqué en cette période de réforme de l'apprentissage. Les niveaux de prise en charge des coûts de formation sont incertains et pourraient évoluer à la baisse dans les prochains mois, selon les discussions en cours entre le ministère du travail, France Compétences et les branches professionnelles.

Au total, l'offre de formation initiale est de qualité et répond à la stratégie de l'école. La qualité des deux programmes principaux – PGE et BMI – a en effet été consolidée, suite à l'obtention et au renouvellement des trois accréditations internationales Equis, AACSB et AMBA¹⁰⁶ et l'attribution des grades de master pour le PGE et de licence pour le BMI. Ces cursus ne se cannibalisent pas entre eux et sont lisibles auprès des publics visés, en particulier les étudiants post-bac. Le PGE reste, malgré tout, le programme dominant, et la lecture de la répartition des programmes sur les différents campus français est claire. **Pour autant, le comité recommande à l'école de rationaliser son offre de spécialités sur ses différents campus, tout en tenant compte des besoins des entreprises et des demandes des étudiants. Il lui suggère également de rester vigilante dans le déploiement de l'apprentissage, au regard de la réforme en cours et des risques financiers associés, et de revoir les MSc pour qu'ils remplissent le rôle escompté en termes d'attraction d'étudiants internationaux.**

b/ Un déploiement des programmes multicampus français académiquement solide, mais des campus à l'étranger ne jouant qu'un rôle de gestion de la mobilité internationale

Selon le RAE¹⁰⁷, le pilotage de la formation est organisé à travers des instances spécifiques, impliquant l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, le lancement de nouvelles formations relève de la responsabilité de la direction générale (qui s'appuie sur le CA, le Comex et le Codir), à partir d'études. Depuis janvier 2021¹⁰⁸, les organes de décision sont remis au niveau de chaque programme et s'articulent autour de trois dispositifs de gouvernance : (1) le conseil d'orientation des programmes, instance prospective qui se réunit une fois par an et s'assure de la cohérence du portefeuille de programmes par rapport aux attentes du monde professionnel et à la stratégie de l'école ; (2) le comité de programme, lieu de décision réunissant les directeurs de programmes, les UER et la direction centrale des études ; (3) le comité de mise en œuvre des programmes, qui réunit les responsables d'études et les directions de campus, et vient en soutien à l'évolution des besoins administratifs. En outre, le travail des UER est supervisé par le décanat, en lien avec la direction des affaires académiques. L'interaction entre les directions de programme et le décanat, les responsables d'UER et les coordinateurs de cours, se fait dans des comités de gestion de la faculté.

La procédure de révision des programmes dépend de l'ampleur du changement¹⁰⁹. Les évaluations des étudiants sont également prises en compte au niveau de chaque cours, leurs responsables étant tenus de réaliser un diagnostic d'acquisition des compétences, susceptible d'induire des changements, le cas échéant. En outre, depuis janvier 2020, les étudiants peuvent relayer aux directeurs de programmes et aux responsables d'UER la perception qu'ils ont des programmes¹¹⁰. Enfin, le suivi de la qualité des formations, qui s'inscrit dans une logique de validation des apprentissages et de « *learning goals* »¹¹¹, mobilise les comités de pilotage, le comité des programmes et de l'innovation pédagogique, et des instances de concertation avec les étudiants, facilitant une représentation des parties prenantes propice à une bonne adéquation avec les attentes du marché.

¹⁰⁵ RAE, p. 4. : On compte 5 % d'alternants en 2019 avec une cible de 12 % en 2024 (chiffres clé du plan Odyssée).

¹⁰⁶ Dans ce cadre, développement de l'approche par les compétences et inscriptions des formations au RNCP en cours (quatre sur 11 aujourd'hui).

¹⁰⁷ RAE, p. 33-34.

¹⁰⁸ Propos recueillis en entretien. Depuis janvier 2021, le comité des programmes et de l'innovation pédagogique, qui encadrerait jusqu'à présent les programmes, en s'appuyant sur de nombreuses parties prenantes (27 membres permanents), a vu ses attributions modifiées.

¹⁰⁹ Si les modifications sont mineures, leur validation relève du directeur de programme et ne passe pas devant le comité de programme. En revanche, les modifications majeures, comme les changements dans les contenus de cours ou les modalités d'évaluation, relèvent du comité de programme.

¹¹⁰ Propos recueillis en entretien.

¹¹¹ Présents dans les différents standards d'accréditation.

L'organisation qui soutient les activités de formation paraît cohérente, assurant une homogénéisation des pratiques, indépendamment des campus. Les programmes BMI et PGE sont en effet déployés à l'identique sur les différents sites. L'école garantit aux étudiants une même qualité de programme en s'appuyant sur plusieurs éléments : un pilotage centralisé avec un responsable de cours national, qui coordonne les intervenants pédagogiques, quel que soit le campus ; une maquette pédagogique et des objectifs d'apprentissage communs ; des modalités d'évaluation communes (horaires et sujets uniques, sauf pour Shanghai et Budapest, à cause du décalage horaire, mais qui proposent des sujets de difficulté équivalente). Les jurys de scolarité valident la réussite des étudiants pour chaque année, et les jurys de diplôme sanctionnent la délivrance d'un diplôme commun, quel que soit le site sur lequel se sont déroulées les études. Les programmes sont mis en œuvre sur les campus par la DCE et les directions locales des études qui dépendent de la DOD, créée en 2019 pour coordonner les actions au niveau national et en assurer l'homogénéité.

À l'international, le déploiement des programmes sur les campus à l'étranger est, en revanche, plus limité et l'offre reste peu claire. Les campus de Budapest et de Shanghai ne proposent que la 2^{ème} et la 3^{ème} année du BMI et du PGE¹¹², essentiellement dans le cadre de la mobilité étudiante sortante et entrante¹¹³. Les cours délivrés sur ces campus servent à valider l'expérience à l'étranger des étudiants Essca et à accueillir des étudiants en échange d'universités partenaires. Il n'est pas possible d'intégrer les campus de Budapest et de Shanghai en 1^{ère} année, et de manière plus générale, la stratégie de territorialisation mise en place sur les campus français ne fonctionne pas sur les campus à l'étranger ; les programmes accueillent un nombre très faible d'étudiants internationaux hors échange, même au niveau master du PGE.

L'offre de formation initiale, en mode multicampus sur le territoire français, est aujourd'hui bien maîtrisée. Grâce à un pilotage efficace, adaptable et lisible, le déploiement académique sur les campus français est bien organisé et de qualité homogène. En revanche, le comité recommande à l'école de porter une attention particulière au déploiement de ses programmes sur les campus à l'étranger et à leur rôle dans sa stratégie d'internationalisation.

c/ Une formation continue qui peine à trouver sa place dans la stratégie de formation

Dans le plan Odyssée, l'Essca affiche clairement sa mission, qui est de « produire de la connaissance et former des managers et entrepreneurs responsables ». En outre, elle entend inscrire ces activités dans le projet humaniste qui l'anime depuis son émancipation de l'UCO en 1967 « en tenant compte des dimensions humaines éthiques et économiques des organisations dans un environnement multiculturel porté par la technologie et les innovations sociales »¹¹⁴. Lors des entretiens, les interlocuteurs représentant le monde socio-économique ont corroboré ces éléments identitaires structurants, qui font de l'Essca « une école avec des valeurs, solide, sérieuse, et bien intégrée dans son environnement local »¹¹⁵. Pourtant, dans le plan stratégique, la formation continue est peu présente, et paraît faiblement reliée aux activités de recherche et de formation, qui fondent l'école, en particulier le *leadership* responsable avec un tropisme fort vers la RSE. De même, les partenariats académiques et socio-économiques, dans le cadre des politiques de site, en particulier celui d'Angers, semblent insuffisamment valorisés dans le champ de la formation continue, en particulier en termes d'offres de formation à la carte.

Les programmes de formation continue, lancés depuis plus de 10 ans, ne contribuent que marginalement au revenu global de l'Essca (4,2 % en 2018-2019)¹¹⁶. En dépit d'une progression notable au cours des deux dernières années, d'ailleurs inscrite dans le plan Odyssée, l'école reste un acteur modeste sur ce marché hautement concurrentiel. À cet égard, si le plan prévoit le développement de la formation continue avec le recrutement de deux responsables commerciaux (grands comptes) pour les bassins de Paris, Lyon et Bordeaux et une stratégie d'implantation à l'étranger¹¹⁷, il ne donne pas d'indications précises sur la politique qui permettrait d'atteindre les résultats escomptés. Il est à noter que le choix dans le futur d'un pilotage déconcentré, au niveau des campus, risquerait de soulever des difficultés au regard d'une politique commune de la marque et de l'optimisation des ressources engagées. Les entretiens ont d'ailleurs fait apparaître un certain cloisonnement de la formation continue par rapport à l'offre de formation initiale et une moindre intégration au sein de l'école, qui pèsent sur la cohérence d'ensemble de la politique de formation.

¹¹² Une 4^{ème} année de PGE peut être proposée dans certains cas (double diplôme).

¹¹³ Un programme complet est en préparation pour les étudiants internationaux, en particulier hongrois, sur le campus de Budapest.

¹¹⁴ RAE, p. 2.

¹¹⁵ Cf. page 9 « Des partenariats socio-économiques bien ancrés localement, mais insuffisamment développés et valorisés ».

¹¹⁶ RAE, p. 38 : En 2016-2017, les recettes générées par la formation continue étaient de 1 809 k€ ; elles s'élevaient à 2 054 k€ en 2018-2019, soit une progression de 13,5 %.

¹¹⁷ Lancement de programmes, par le biais d'un client Korian, en Allemagne, en Belgique et en Italie, ainsi qu'une offre modeste mais dynamique à Shanghai, coordonnée localement.

À ce jour, l'offre de formation continue consiste en deux programmes diplômants (le PGE formation continue et le Mastère spécialisé en management digital labellisé par la CGE) et un programme certifiant (le Badge en management de la distribution et des services automobiles labellisé par la CGE), auxquels s'ajoutent des programmes courts, sur mesure, adaptés aux attentes des entreprises, sous forme de certificats ou de spécialisations¹¹⁸. S'agissant de ces derniers, il semble que les attentes des entreprises locales, ne soient pas suffisamment analysées, alors qu'elles pourraient apporter de la valeur à l'ancrage territorial de l'école, sous réserve d'une communication plus claire sur ses atouts. **Pour le comité, si l'Essca souhaite devenir un pôle actif aux niveaux national et régional, marqué du sceau de la RSE, tout en s'affichant comme école des managers humanistes, elle pourrait envisager de développer quelques formations favorisant le développement de soft skills humanistes¹¹⁹, liées aux enjeux socio-économiques locaux, par exemple, autour de l'agriculture de demain, des managers de l'économie circulaire, de la mer, etc. Dans tous les cas, le comité recommande d'établir des passerelles entre la formation continue et la formation initiale pour renforcer la cohérence de l'offre de formation et faire jouer les synergies.**

3 / L'UER, comme axe central du lien entre recherche et formation

Le RAE¹²⁰ précise qu'« à l'Essca, l'articulation entre politique de recherche et politique de formation est mise en place dans tous les programmes ; les enseignements sont adossés aux thématiques de recherche, instituts et UER, et bénéficient des recherches menées par les enseignants-chercheurs de la faculté ». Ainsi la création récente des UER répond-elle clairement à la stratégie de structuration et de développement du lien entre la formation et la recherche, telle qu'elle est affichée dans le plan Odyssée. Pour autant, le RAE ne livre, en soutien à cette problématique structurante, qu'un tableau (n°5) listant les entités de recherche (UER ou Institut) et les programmes et enseignements correspondants, sans autres précisions¹²¹. Le RAE indique (p. 28), que « 21 professeurs titulaires d'une habilitation à diriger des recherches ont encadré des travaux doctoraux ». Par ailleurs « 23 thèses soutenues ont été (co)dirigées par des professeurs de l'Essca » au cours des cinq dernières années.

La recherche est prise en compte dans la définition et l'affectation des cours. Présente dès le 1^{er} cycle, notamment à travers le mémoire de 3^{ème} année, c'est surtout en 4^{ème} et 5^{ème} année de PGE qu'elle est intégrée dans les cours, les UER étant impliquées dans les comités de programme et dans le travail sur la conception des masters. En effet, avec la nouvelle organisation mise en place à la rentrée 2020, les UER gèrent leur discipline en enseignement comme en recherche en regroupant les enseignants-chercheurs, quel que soit leur site d'appartenance. Les responsables d'UER participent à tous les comités de programmes, au sein desquels s'effectuent l'affectation des cours et l'évolution de leurs contenus, en tenant compte des champs d'expertise en recherche des professeurs qui leur sont affectés. Par exemple, pour la réforme des masters, c'est la direction des programmes qui a défini le cadrage général au sein du comité de programmes en fonction de la stratégie de l'école et de l'employabilité potentielle des diplômés. Puis la mise en forme s'est faite en ateliers, sous la houlette d'un responsable de module. Un travail de rationalisation des spécialisations a ainsi été réalisé par chaque UER, le travail de synthèse devant aboutir à ne retenir que trois majeures. Après validation par la direction des programmes, les UER se sont engagées pleinement dans le processus et la coordination entre campus s'est effectuée au travers de réunions réunissant les enseignants des différents sites¹²².

La recherche d'intervenants et le recrutement de nouveaux collègues font clairement partie de la vie de l'UER. À l'issue du processus, une réunion de synthèse est organisée avec toutes les UER, sous la responsabilité des doyens et en présence des directeurs de campus. Les résultats sont communiqués aux collègues de l'UER concernée. L'examen des candidatures obéit au processus suivant : le candidat a un entretien avec les deux doyens, le responsable de l'UER, le responsable de la faculté du campus avec un bouclage sur les conditions de recrutement (volet financier) ; les UER peuvent mettre un veto ou souligner des points de vigilance. L'affectation des cours se fait en recherchant le meilleur alignement possible entre le domaine de spécialité des collègues et les besoins en enseignement. En début de carrière, la correspondance n'est pas toujours parfaite, l'EC peut avoir à dispenser certains cours sans lien direct avec sa spécialité. De même, un EC recruté sur un campus peut, pour une petite part de son service, intervenir sur d'autres sites qui ont besoin de sa spécialité. Chaque collègue établit ainsi sa fiche d'activités en intégrant la double logique d'UER et de site,

¹¹⁸ RAE, p. 38 : Les certificats proposés sont : Expert numérique, Manager commercial, *Leading Manager*, Manager opérationnel, Ingénieur d'affaires, Manager des revenus, et les spécialisations développées grâce à la connaissance des besoins des entreprises : Développement personnel, Management et Leadership, Performance commerciale, Transformation numérique, Pilotage financier.

¹¹⁹ Les *soft skills* humanistes désignent le savoir-être qui « conduit à placer l'homme et l'éthique au centre des décisions et actions » (RAE, p. 2). L'humanisme est l'une des huit valeurs de l'Essca.

¹²⁰ RAE, p. 39.

¹²¹ Les entretiens et les autres développements du RAE pallient pour partie ce déficit d'informations.

¹²² Propos recueillis en entretien.

chaque site ayant un responsable de faculté pour assurer la mise en cohérence des spécialités des collègues et des cours.

Au total, l'organisation en UER semble permettre une bonne intégration de la recherche dans la formation. Les UER travaillent en proximité avec les sites, pour assurer la cohérence disciplinaire et disposer d'équipes de taille humaine. Mais comme mentionné plus haut, ce processus implique beaucoup de concertation et d'allers et retours entre les différents niveaux de décision. Il repose sur une proximité au sein des UER et entre les UER avec la direction de la recherche et les directions des campus. **Le comité s'interroge sur les difficultés qui pourraient apparaître dans la perspective de la croissance de l'école. Les UER les plus importantes regroupent déjà près de 30 enseignants-chercheurs. Dès lors, les différentes strates d'ajustement mutuel seront-elles compatibles avec une extension du nombre de sites, d'étudiants et de collègues ? Les coûts de coordination ne risquent-ils pas d'être croissants et problématiques au regard de l'obtention de publications de rang 1 ? Ces questions sont importantes pour l'Essca, notamment par rapport à l'adhésion de la communauté, qui explique, en partie, la bonne tenue actuelle des processus internes. Le comité lui recommande une réelle vigilance sur l'ensemble de ces questions au regard des objectifs de croissance qu'elle s'est fixés.**

4 / Une politique documentaire structurée et intégrée aux politiques de formation et de recherche.

Le RAE présente une politique documentaire structurée et clairement intégrée aux politiques de formation et de recherche, qui s'appuie sur un travail collaboratif avec le décanat et les services financiers, afin de garantir sa cohérence avec la politique de l'école. La politique documentaire¹²³ couvre à la fois la constitution d'un ensemble de ressources répondant aux besoins de ses usagers et l'organisation du travail d'acquisition en lien avec les demandeurs. La majeure partie des ressources est constituée des bases de données académiques et professionnelles, qui représentent 65,5 % du budget de la médiathèque (195 k€ pour 2019-20), située sur le campus d'Angers. Si la médiathèque est gérée sur le campus d'Angers¹²⁴, des espaces consacrés à la documentation pour les étudiants sont présents sur les campus d'Angers et de Paris, et un portail documentaire permet à tous, quel que soit le campus, d'avoir accès à toutes les ressources de la médiathèque en ligne. **Le comité attire l'attention sur le fait que, pour les étudiants comme pour les enseignants-chercheurs des autres campus, l'accès à la documentation se limite aux ressources en ligne**¹²⁵.

5/ Une politique de valorisation des résultats de la recherche insuffisamment active

Selon le RAE¹²⁶, l'Essca conduit une politique volontariste de valorisation des résultats de sa recherche et de diffusion des connaissances auprès de ses parties prenantes, ce qui fait partie intégrante de sa mission. En fait, la politique de valorisation de la recherche n'est abordée que sous l'angle de la classification proposée par le Hcéres en termes de valorisation financière¹²⁷, même si le rapport précise que les questions de communication à destination du monde socio-économique et celles des moyens humains et financiers ont été traitées dans le domaine 2 de ce rapport. On peut citer, à titre d'exemple, les deux projets les plus financés : Erasmus+ (377 620 € pour 2019-2021) et *Framework Program 7* de la Commission européenne (2 433 357 € en 2015). Les autres projets bénéficient de financement de l'ordre de quelques milliers d'euros, voire pour certains d'entre eux de quelques dizaines de milliers d'euros. Reste que si les activités de valorisation, suivies au sein de la direction de la recherche, couvrent un assez large spectre, elles restent modestes en volume, en raison de la faiblesse des mécanismes d'incitation institutionnalisés, principalement issus de l'Union européenne et du Conseil régional des Pays de la Loire. Pour autant, selon le RAE, il existe des voies d'amélioration, notamment en termes de diversification des sources de financement.

S'agissant de la diffusion des résultats de la recherche auprès des acteurs économiques, le RAE est là aussi peu explicite et ne présente que des données globales au cours de la période 2015-2020. Le comité regrette que cette partie du rapport ne soit pas davantage développée ; les documents fournis ainsi que les divers entretiens du comité n'ont permis, ni d'explicitier les dimensions non financières de la valorisation, ni de disposer d'une vision de la stratégie à l'œuvre en cette matière. Il s'agit, sans doute, d'un point faible de l'Essca. Certes, il existe des projets de structuration en cours, comme la création d'un site consacré à la diffusion d'articles pour le monde socio-économique dans un processus de traduction et de vulgarisation des travaux scientifiques, ainsi que quelques initiatives comme un blog éthique réalisé par des enseignants-chercheurs de l'école, sans que

¹²³ RAE, p. 41.

¹²⁴ Dotée depuis 2019 d'un système de gestion de contenus, elle est affiliée à l'Association des responsables des centres d'information des écoles de gestion (Aciege) et adhérente au Consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques (Couperin).

¹²⁵ Même s'il existe un système de prêts intercampus.

¹²⁶ RAE, p. 50-51.

¹²⁷ RAE, p. 50, tableau 8.

pour autant, on puisse parler d'une politique active de valorisation. **Le comité lui recommande donc d'activer sa politique de valorisation, notamment par la création de chaires permettant les interactions entre la recherche du groupe et les managers.**

La réussite des étudiants

1 / Un soutien continu, du processus d'admission à l'insertion professionnelle

La politique de l'Essca en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants paraît cohérente et pertinente¹²⁸, au regard des nombreuses modalités d'information des candidats sur les programmes diffusés par la direction de la communication et des relations publiques, de la diversité des supports de communication utilisés, qui associent présentiel et distanciel à travers les réseaux sociaux, ainsi que des actions entreprises par les autres acteurs du secteur. L'école met ainsi en œuvre, en amont des recrutements, un ensemble d'actions visant à assurer une information auprès des publics concernés, comportant une campagne d'information sur les diplômes phares de l'école, le PGE et le BMI et une communication à destination des six programmes MSc. À la suite de son entrée sur la plateforme Parcoursup pour ses formations BMI et PGE, l'Essca est également amenée à entretenir des échanges réguliers avec les rectorats. S'ajoutent plusieurs dispositifs qui garantissent son investissement au niveau des lycées et des collèges (Cordées de la réussite, « Avec toi », 1^{ère} édition des entretiens de l'excellence, etc.) et témoignent ainsi du développement de liens privilégiés avec les établissements de chacune des régions concernées.

Le RAE détaille de manière exhaustive le processus de sélection des étudiants par la voie du concours¹²⁹ et par la voie du recrutement sur dossier et entretien. Il permet de constater que les procédures d'admission des étudiants sont établies et validées à l'échelle de l'école, à chacune des étapes. En effet, pour la voie d'admission par concours, l'école organise les sessions de recrutement sur ses campus. L'Essca est, d'ailleurs, l'un des principaux opérateurs du concours Accès qui est le concours commun d'entrée à l'Essca, l'Iéseg School of Management et l'ESDES Lyon Business School. L'examen oral se déroule également sur les campus de l'école. Concernant la voie de recrutement sur dossier et entretien, les candidatures sont examinées par un jury interne. Les entretiens ont permis de dégager que les étudiants avaient confiance dans ce concours, une majeure partie d'entre eux préparant ces épreuves avec l'objectif d'intégrer l'Essca ou l'Iéseg. Pour autant, si les étudiants semblent bien maîtriser les éléments de communication en faveur de leur école, peu sont en mesure de citer de réels avantages comparatifs ou encore de démontrer une réelle attirance pour l'Essca avant d'avoir passé le concours. Ce point d'attention doit être relativisé, tant cette attitude est commune à l'ensemble des étudiants de la filière des écoles de commerce qui, pour une immense majorité d'entre eux, choisissent leur école pour son classement, compte tenu de leurs résultats.

L'Essca énonce dans le RAE les objectifs et les modalités de l'évaluation des acquis de l'apprentissage, qui garantissent le niveau, l'équité de traitement et de notation et la prévention de la fraude¹³⁰, notamment par la mise en place de mesures antifraude (charte Essca, sanctions, logiciel antiplagiat). Les étudiants interrogés ne semblent pas particulièrement au fait des objectifs poursuivis par l'école en matière de lutte contre le plagiat, même s'ils connaissent évidemment les règles à respecter dans le cadre de la réalisation de leurs travaux. S'agissant de la réussite académique et de l'épanouissement personnel des élèves, l'école met en place des dispositifs d'accompagnement pour les personnes en situation de fragilité et des dispositifs de soutien académique avec le centre d'accompagnement pédagogique (CAP). Des entretiens, il ressort que l'école porte une attention particulière à l'accompagnement des étudiants primo-entrants tout au long de leur parcours. Pour les aider dans leur passage entre le lycée et l'enseignement supérieur, un dispositif important est proposé aux étudiants durant le 1^{er} semestre de la 1^{ère} année et se poursuit sur l'ensemble du premier cycle¹³¹. Les objectifs sont d'abord préventifs avec un tutorat assuré par un professeur tout au long de l'année et des ateliers comme « apprendre à apprendre » ; ils sont ensuite curatifs par un accompagnement de remédiation, un soutien académique organisé avec le concours d'étudiants plus âgés formés à cette fonction et centré sur l'organisation et les méthodes de travail.

En outre, l'Essca conduit une politique volontariste en faveur de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap. Chiffre à l'appui, l'école affiche une augmentation de leur nombre dans

¹²⁸ RAE, p. 43 : En 2018-2019, le budget pour les actions en faveur de l'information sur les programmes et l'organisation des concours s'est élevé à 826 k€, soit 56 % du budget consacré à la direction de la communication. Important en valeur absolue, il ne représente que 1,8 % du total des charges de l'exercice, donc avec un bon retour sur investissement au regard des recrutements réalisés.

¹²⁹ Moins d'un candidat sur six est reçu au concours.

¹³⁰ Elles figurent dans le guide de l'étudiant.

¹³¹ Sur ce sujet, le comité note l'absence de données chiffrées dans le RAE.

ses promotions, l'objectif minimal d'accueil de 1,1 % en 2024 étant d'ores et déjà atteint, puisque l'école comptait 1,26 % d'élèves en situation de handicap en 2020. Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour accompagner ces publics : l'ouverture de centres d'examen sur trois campus, la désignation de référents handicaps sur chaque site, l'aménagement des conditions d'examen, l'utilisation d'ordinateurs spécifiques et la participation au groupe de travail de la CGE sur la thématique du handicap. Par ailleurs, l'école sensibilise chaque année sa communauté à la question du handicap, en organisant des événements sur le sujet (matches de ceci-foot, initiation au basketball en fauteuil, etc.). Le RAE évoque également la possibilité d'engager les étudiants à s'investir comme tuteurs bénévoles de jeunes élèves handicapés, sans proposer de chiffres permettant d'apprécier l'ampleur de cette action. Pour autant, ces dispositifs ne sont pas encore mis en place sur l'ensemble des campus et n'ont pas vocation, pour le moment, à être obligatoires. Reste que les étudiants y ayant participé en gardent un excellent souvenir et témoignent de la nécessité de cette sensibilisation pour développer des comportements plus inclusifs envers l'ensemble de leurs camarades¹³². **Le comité encourage donc l'Essca à poursuivre sa mobilisation sur le sujet et à envisager de développer de telles initiatives de manière plus homogène sur l'ensemble de ses campus, ainsi que pour l'ensemble des publics étudiants que l'établissement accueille, en Bachelor comme en PGE.**

L'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'Essca est mesurée par une enquête annuelle menée par le *Career Center*. Les résultats pour la promotion 2019 montrent que 94 % des diplômés du PGE ont mis moins de trois mois à obtenir leur premier emploi, pour une rémunération moyenne de 40 104 € bruts par an (contre 36 746 € bruts en moyenne pour les jeunes diplômés d'écoles de commerce¹³³).

La problématique de l'insertion professionnelle est une constante dans chacun des parcours proposés. D'une part, les élèves bénéficient des services d'un *Career Center*, et d'autre part, chaque programme intègre des enseignements préparant à l'insertion professionnelle, tout en accordant une place importante aux stages au sein de la formation. Les étudiants interrogés saluent dans leur majorité le travail mené par le centre des carrières à leurs côtés. Par ailleurs, afin de préparer au mieux leur entrée sur le marché du travail, les étudiants doivent mener un projet personnel et professionnel en 3^{ème} année¹³⁴. Cet exercice, valorisé dans le parcours de formation, complète la palette d'outils à leur disposition pour se projeter dans la vie professionnelle ; en particulier, un accompagnement personnalisé, tout au long du cycle de formation, constitue un prérequis pour l'accès en master. Lors des entretiens, les étudiants évoquent les apports de cet exercice pour mettre en place un projet professionnel ainsi que la rigueur avec laquelle l'école leur impose de mener ce travail (y compris pour les étudiants qui n'intègrent le parcours qu'en 4^{ème} année). Le RAE mentionne également les dispositifs à l'œuvre pour promouvoir l'entrepreneuriat, à travers des structures de type *Pepite*¹³⁵, des enseignements et des projets liés à l'esprit d'entreprise (concours, actions du réseau *alumni*). L'école dispose, en outre, d'un incubateur sur le campus de Paris et la recherche de l'école inclut une UER consacrée spécifiquement à l'entrepreneuriat¹³⁶. Au total, au regard des éléments présentés au niveau de l'enquête EsscaScopie, les étudiants paraissent satisfaits de leur école et des chances qu'elle offre. **Le comité suggère à l'école de recourir également aux enquêtes élaborées par des organismes externes, par exemple l'enquête *Universum*, qui apporterait plus de force, voire de crédibilité à ces données.**

2 / Une vie associative riche mais inégale selon les programmes et les sites

Si le RAE¹³⁷ et les étudiants interrogés évoquent régulièrement une spécificité de leur école dans le domaine de la vie associative, la preuve de cette affirmation n'apparaît pas clairement. Les étudiants sont fiers de leurs associations. Les élèves sont encouragés à s'investir dans une ou plusieurs d'entre elles¹³⁸, dont le nombre paraît important aux yeux du comité (79). Les projets de création sont accompagnés par le service de la vie étudiante établi à Angers et le budget annuel consacré à la vie étudiante est de 278 k€ pour l'année 2018-2019, dont près de 75 % dévolus aux activités du Bureau des élèves et du Bureau des sports. Comme évoqué lors des entretiens, le nombre d'association diffère d'un campus à l'autre. Le campus d'Angers, établissement historique de l'école, paraît, sur ce point, bien mieux équipé que les autres sites. Par ailleurs, les étudiants interrogés mettent en avant la difficulté de mener à bien une vie associative développée dans une grande ville comme Paris, où une partie des étudiants réside chez leurs parents. Parallèlement, les étudiants sont unanimes sur la trop faible intégration

¹³² Propos recueillis lors des entretiens, qui corroborent le RAE.

¹³³ Source : « L'insertion professionnelle des diplômés de grandes écoles », enquête de la CGE publiée en juin 2020. Le chiffre correspond à la moyenne des salaires bruts annuels hors primes rapportés par les élèves diplômés d'écoles de commerce en 2019 ayant répondu à l'enquête.

¹³⁴ Principalement pour le PGE.

¹³⁵ *Pepite* : Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

¹³⁶ RAE, p. 47. Par contre, le RAE ne donne pas d'information sur le nombre de *start-up* créées.

¹³⁷ RAE, p. 48.

¹³⁸ Le nombre d'adhérents a augmenté de 6 % depuis 2018 (donnée peu pertinente car ne tenant pas compte de l'évolution potentielle du nombre d'étudiants).

des *Bachelors* à la vie associative de l'école, regrettant de ne pouvoir systématiquement participer aux activités associatives mises en place par les étudiants en PGE. Est notamment évoquée l'impossibilité pour les étudiants du BMI d'occuper des postes à responsabilité dans les associations, qui tient à la nature même de la durée de la scolarité et à l'alternance. La création de leurs propres associations est également compliquée par le faible nombre d'étudiants sur certains campus. En revanche, les étudiants internationaux présents sur les campus de l'Essca font part de leur satisfaction quant à la vie associative. **Si la direction de l'école assure avoir connaissance de ces difficultés et travailler à des améliorations rapides¹³⁹, le comité lui recommande de s'en emparer pour permettre aux étudiants de pleinement valoriser leur parcours.**

3 / Une participation à la gouvernance insuffisamment valorisée

L'Essca reconnaît la nécessaire contribution de ses étudiants aux décisions liées aux projets de gouvernance. Les étudiants sont de fait représentés au CA et à l'Assemblée générale, dans les instances de pilotage consacrées aux différents programmes de l'école et ont été associés à la réflexion sur le plan Odysée et le campus de demain. Pourtant sur ce sujet, les avis recueillis lors des entretiens sont partagés. Les étudiants les plus investis dans la vie associative assurent être très au courant des projets menés par l'école et consultés régulièrement, alors que les autres élèves regrettent que leurs avis ne soient pas suffisamment pris en compte. Ainsi, **le comité suggère que l'école encourage les étudiants représentants à bien faire remonter les demandes et redescendre l'information, afin que le principe même de représentation soit respecté.**

Les relations européennes et internationales

1 / Une vision prospective peu explicite de la politique d'internationalisation dans ses différentes composantes

Le RAE¹⁴⁰ présente de façon trop synthétique la politique d'internationalisation au cours de la période passée et de la période couverte par le plan Odysée. L'Essca part du double constat que l'internationalisation passe surtout par les séjours d'études obligatoires à l'étranger à destination des étudiants des campus français, et que, comparée à ses concurrents directs, elle n'accueille pas assez d'étudiants étrangers dans les parcours diplômants¹⁴¹ et ne dispose pas d'un nombre suffisant d'entreprises partenaires. L'école fait de l'international son 7^{ème} axe d'amélioration, en privilégiant cinq dimensions qui couvrent la totalité de ses domaines d'intervention¹⁴², en bonne adéquation avec les objectifs qu'elle s'est assignés. La feuille de route décline ainsi une stratégie transversale au bénéfice de la communauté dans le cadre de la démarche qualité, qui se résume en une liste d'actions¹⁴³, certes très pertinentes au regard des ambitions de l'école, mais qui restent imprécises en termes de priorités, d'opérationnalisation, et de cibles à l'échéance 2024.

Le rôle des deux campus à l'étranger se limite, en effet, à ce jour, à la gestion de la mobilité étudiante. Pour les partenaires académiques rencontrés, l'Essca est considérée comme un partenaire attractif grâce à ses trois accréditations internationales et son multicampus. Ils soulignent que l'offre de campus en France et à l'étranger est un facteur fort d'attractivité pour leurs étudiants en mobilité, qui se voient proposer plusieurs destinations. Pour leur part, les campus de Budapest et Shanghai participent peu au rayonnement de l'école dans l'écosystème local et ne contribuent pas au recrutement d'étudiants étrangers hors échange. De fait, la politique internationale se traduit essentiellement par l'organisation de la mobilité étudiante et l'utilisation des deux campus à l'étranger dans ce cadre. L'internationalisation vaut, ainsi, surtout pour les étudiants des campus français au travers des séjours d'études obligatoires à l'étranger. En outre, l'école mentionne comme menace dans son analyse stratégique un contexte géopolitique avec modifications des flux d'étudiants possibles, ce qui constitue un facteur d'incertitude quant au choix de localisation de nouveaux campus à l'étranger, un des axes stratégiques du plan Odysée.

¹³⁹ Propos recueillis en entretien.

¹⁴⁰ RAE, p. 53-54.

¹⁴¹ RAE, p. 3, faiblesse n°2 : « Trop peu d'étudiants étrangers sur les vingt dernières années et malgré quelques progrès évidents, leur part reste trop faible sur les campus français et internationaux ».

¹⁴² RAE, p. 53 : « Communauté internationale, expérience internationale, programmes, recherche, relations entreprises ».

¹⁴³ RAE, p. 53 : Rationalisation du portefeuille d'accords, création d'un consortium international en lien avec le projet de plateforme de compétences du PGE, développement des partenariats scientifiques et du recrutement d'enseignants-chercheurs internationaux à hauteur de 70 %, développement des stages en lien avec la direction des relations entreprises et de la formation continue (DRE) et de la mobilité étudiante (plus d'étudiants étrangers en échange, en doubles diplômes ou conjoints), internationalisation des programmes en lien avec le décanat (MSc plus attractifs, offre de formation continue sur les campus internationaux).

Concernant la mobilité étudiante, l'Essca gère aujourd'hui plus de 280 partenaires académiques répartis sur les cinq continents¹⁴⁴. La stratégie est de réduire le nombre de partenaires internationaux, en ciblant les institutions ayant obtenu les mêmes accréditations internationales ou dont les activités de formation et de recherche sont complémentaires (doubles diplômes, occasions de développement, telles que des spécialisations complémentaires et des collaborations de recherche). L'école a élaboré une typologie de ses partenariats académiques internationaux en trois groupes¹⁴⁵ : réseaux ou consortiums, institutions proposant des doubles diplômes avec l'Essca, institutions offrant des occasions de coopération et de développement. Un travail de revue de partenariat et de renégociation est en cours pour accroître la part de partenaires accrédités ou d'entités pertinentes au regard de la politique internationale, affichée comme étant au cœur de la stratégie de l'école. Aujourd'hui 40 % des accords sont européens, 60 % hors Europe et l'objectif 2024 est d'aboutir à 85 % d'accords avec des partenaires accrédités. Cependant, la suppression d'accords actuels réduira mécaniquement le nombre de places disponibles et donc les destinations pour les étudiants. L'école doit donc parallèlement trouver de nouveaux partenaires avec le niveau d'exigence académique requis, en tenant compte des aspirations des étudiants pour lesquels l'Amérique du Nord, par exemple, est très attractive. Il est à noter que ce travail oblige l'école à décaler son plan d'action de rationalisation des activités à l'international.

Le comité estime que la stratégie internationale présentée ne montre pas de vision prospective claire. Le comité regrette l'absence de chiffrage des moyens mobilisés pour répondre aux objectifs affichés. Il recommande que l'école porte une attention toute particulière à établir des priorités dans ses axes de développement, ainsi qu'à éclaircir le rôle des campus à l'étranger et leur rôle dans la stratégie d'internationalisation des programmes.

2 / Un pilotage de la mobilité étudiante efficace, mais une organisation qui reste complexe dans le cadre du développement de la stratégie internationale

La stratégie d'internationalisation est portée opérationnellement par la direction générale, le Comex et les directions de campus. La direction des relations internationales (DRI) pilote toutes les actions de partenariats internationaux et connaît l'ensemble des actions d'internationalisation menées par les autres directions fonctionnelles¹⁴⁶. La DRI est composée d'une directrice membre du Comex et du Codir, d'une responsable du portefeuille d'accords et de coordinatrices internationales réparties sur les campus d'Angers (huit), Paris (deux) et Lyon (une). Chacune gère un portefeuille de mobilités (exemple : Lyon pour l'Amérique du Sud) pour l'ensemble des étudiants de l'Essca, afin qu'ils bénéficient tous d'une même qualité de partenariat. Les cinq partenaires les plus souvent cités sont l'*International Business School Alliance* (réseau de six institutions prestigieuses en Angleterre, Allemagne, Russie, Espagne, États-Unis), l'*Alliance of Chinese and European Business Schools* (réseau de neuf universités chinoises et huit européennes), l'Université Laval (Canada), la *Concordia International School* (Canada), et la *Simon Fraser University* (Canada). Les partenaires rencontrés ont souligné, d'une part, la réactivité et la flexibilité de l'Essca dans les différents types de relations et d'autre part, la qualité des profils étudiants reçus. En outre, les commentaires des étudiants sont très positifs, tant au niveau du suivi que de l'expérience proposée par l'école. En termes de fonctionnement, les partenaires font une revue annuelle des actions mises en place et de leurs réalisations, et un suivi régulier est également institué tout au long de l'année.

Dans le cadre de la mobilité sortante, l'étudiant choisit une destination parmi cinq, validée *in fine* en fonction de ses résultats. La DCE établit la liste des affectations et la transmet aux coordinatrices concernées ; l'étudiant est ensuite mis en relation avec celle qui gère sa destination. Pour aider l'étudiant dans ses choix, des réunions d'information en amont sont organisées¹⁴⁷, et des fiches descriptives par université sont disponibles sur l'intranet. Le comité relève une mobilité entrante largement supérieure à la mobilité sortante (950 accueillis versus 527 envoyés), qui s'explique par la prise en compte des étudiants de l'Essca comme étudiants entrants sur les deux campus à l'étranger. C'est d'ailleurs la DRI qui assure la coordination avec les campus de Budapest et Shanghai pour la mobilité étudiante et enseignante.

La DRI est également impliquée dans plusieurs types de projets. Elle travaille au développement de projets de partenariats académiques pour la recherche, et ce en lien avec le décanat. Ces projets concernent la promotion et l'organisation de la mobilité des professeurs et des personnels non enseignants¹⁴⁸, ainsi que la

¹⁴⁴ RAE, p. 54-55 ; mentionnons le partenariat avec PrépaVogt, innovant dans sa conception et porteur pour l'image internationale de l'école.

¹⁴⁵ RAE, p. 54.

¹⁴⁶ Il s'agit du décanat, de la direction des relations entreprises et de la formation continue (DRE), de la direction des affaires académiques et des directions des campus internationaux.

¹⁴⁷ Des bourses sur critères sociaux sont ouvertes à toutes les nationalités et des bourses d'accessibilité internationale proposées aux élèves intégrant les MSc.

¹⁴⁸ RAE, p. 57, notamment les accords Erasmus+ pour la mobilité entrante et sortante des personnels,

promotion des coopérations de recherche. Une plateforme a ainsi été créée pour permettre des connexions entre le corps professoral et les partenaires. La DRI travaille également avec la direction des relations entreprises et de la formation continue (DRE) sur des projets de visites dans le cadre de programmes proposés par certains partenaires internationaux¹⁴⁹. Elle développe et gère des programmes courts (« *Winter and Summer Programs* »). Enfin, elle s'implique dans le développement d'accords de double diplôme (au nombre de 23 actuellement).

Le recrutement d'étudiants internationaux est effectué par la direction du recrutement international, qui dépend de la direction de la communication et des relations publiques. Les campus internationaux dépendent de la DOD, qui coordonne l'ensemble des campus en lien direct avec le directeur général. Sur les campus de Budapest et Shanghai, qui gèrent essentiellement la mobilité étudiante, les programmes PGE et BMI ne proposent que les 2^{ème} et 3^{ème} années, ce qui ne permet pas de recrutement local. Le comité a noté qu'un programme complet pour les étudiants hongrois et internationaux est en cours de développement à Budapest. Sur le campus de Shanghai, les étudiants chinois ne peuvent pas faire l'intégralité de leurs études ; les internationaux peuvent suivre leur 2^e année de Bachelor ainsi qu'un semestre de 3^e année, la 4^e et la 5^e année en Master.

Le comité estime que le pilotage et le suivi de la mobilité étudiante sont efficaces. En revanche, il note que l'équipe de la DRI est impliquée dans de multiples projets, sans forcément maîtriser les objectifs, la place et l'importance de ces projets dans la stratégie internationale. Le développement du nombre d'étudiants reste un point critique qui ne dépend pas des objectifs de la DRI, alors que les campus à l'étranger sont gérés par la DOD. Le comité recommande donc à l'école de revoir et de simplifier l'organisation en fonction de ses priorités stratégiques.

¹⁴⁹ Par exemple, le Projet Nottingham-Trent, qui propose un programme court de visites d'entreprises partenaires de l'Essca à des étudiants de MBA.

Conclusion

Si l'Essca s'inscrit dans la mouvance très concurrentielle des grandes écoles de management triplement accréditées, elle s'en distingue par son maillage territorial (six campus en France) et l'accès à son PGE après le bac sur la base d'un cursus en cinq ans dans l'esprit du système LMD. Ce positionnement institutionnel et académique original, adossé à une stratégie multicampus ambitieuse, constitue aujourd'hui un outil d'attractivité sur de nouveaux territoires, permettant l'accroissement du nombre de candidats, ainsi que l'accès à des profils de collaborateurs et d'enseignants-chercheurs plus larges. Le multicampus représente un atout majeur pour le développement de l'école, mais n'est pas, pour autant, exempt de risques, notamment d'ordre organisationnel, financier, et académique. L'école en a d'ailleurs clairement pris la mesure, faisant de la refonte de son organisation l'élément clé de la réussite de son plan stratégique, à côté de deux autres principes d'actions, la qualité et l'innovation.

Sur le plan organisationnel, s'agissant de la gouvernance, la redéfinition des liens hiérarchiques et fonctionnels, comme celles des instances de décision et de régulation interne n'est pas achevée. En particulier, le mode de pilotage et de management reste trop dépendant de la concertation et des collaborateurs eux-mêmes. En revanche, l'organisation en UER, mise en place à la rentrée 2020, montre sa pertinence et son efficacité face au problème complexe de coordination de l'enseignement et de la recherche lié à l'existence de plusieurs campus. Les six UER qui résultent de la fusion des départements d'enseignement et des groupes de recherche sur une base disciplinaire favorisent une bonne adaptation au contexte local, tout en assurant une meilleure coordination au niveau de l'école, chacune organisant la recherche et les enseignements de sa discipline, pour les différents campus.

La stratégie de recherche, insuffisamment structurée, et dont l'école elle-même reconnaît le besoin de formalisation, consiste à développer une politique de recherche pour l'école, et non par site, avec un référent de la faculté sur chaque campus pour mieux articuler le central et le local. En outre, l'Essca, pour affirmer sa spécificité, tout en fédérant les expertises, a identifié une thématique de recherche commune, le *leadership* responsable, déclinable disciplinairement. La pertinence des UER est tout aussi grande pour la mise en œuvre de la stratégie de formation, le besoin de coordination étant particulièrement fort pour l'enseignement, puisque chaque site a ses spécificités liées à son environnement. Aujourd'hui, l'offre de formation initiale en mode multicampus sur le territoire français est maîtrisée et répond à la stratégie de l'école. Grâce à un pilotage efficace, le déploiement académique sur les campus français est bien organisé et de qualité homogène. En revanche, et en dépit d'une progression récente, l'école reste un acteur modeste sur le marché hautement concurrentiel de la formation continue. Son positionnement en la matière reste encore à définir, notamment dans le champ de la RSE et de la formation de « managers humanistes », qu'elle revendique au nom de son ADN. Enfin, le déploiement des programmes sur les campus à l'étranger et leur rôle dans la stratégie d'internationalisation de l'école sont plus problématiques et constituent des points de vigilance pour l'établissement.

Au-delà des risques organisationnels et académiques liés au développement de la stratégie multicampus, c'est la soutenabilité du modèle Essca qui réclame de la part de l'école une certaine vigilance. Le comité pointe en effet les risques, notamment financiers, que le positionnement visé pourrait faire courir à l'école, au regard d'une concurrence très vive touchant aussi bien les élèves que les enseignants-chercheurs, d'investissements pédagogiques de plus en plus lourds, et d'un contexte géopolitique incertain. Même si la gestion de l'Essca paraît saine et ne montre pas de signes de faiblesse au vu des données présentées et si le modèle est réputé résilient, ce que la crise sanitaire a permis de valider, l'incertitude qui pèse sur le financement de l'ensemble des ambitions stratégiques reste forte et impose de préciser le plan stratégique en matière de hiérarchisation des axes de développement et de mobilisation de ressources humaines et financières.

L'Essca affiche des partenariats académiques solides sur certains de ses sites, mais elle dispose dans ce domaine d'une marge de progression et d'un potentiel qu'elle devrait activer au service de son développement, qu'il s'agisse de partenariats avec des écoles offrant des formations complémentaires ou des partenariats avec des laboratoires universitaires sur des thématiques de recherche partagées. Quant aux partenariats socio-économiques, s'ils sont bien ancrés localement, notamment dans les secteurs du luxe et de la gastronomie, ils sont à l'évidence insuffisamment développés et valorisés. Le comité encourage l'école à continuer de nouer des partenariats sociétaux avec des associations, afin de conforter son engagement humaniste territorial.

La politique de l'Essca en faveur de la réussite des étudiants se caractérise par un soutien efficace et bienveillant tout au long de leur parcours, du processus d'admission à l'insertion professionnelle. L'école propose des dispositifs d'accompagnement aux élèves en situation de fragilité et des dispositifs de soutien académique. En particulier, l'école conduit une politique volontariste en faveur de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap. Cependant, l'Essca devrait poursuivre sa mobilisation sur le sujet et envisager de développer sa politique de manière plus homogène sur tous ses campus et pour tous les publics étudiants. Cette hétérogénéité se retrouve également au niveau de la vie associative, incontestablement riche, mais encore

trop inégale selon les sites et les programmes, ce qui constitue un point faible au regard de l'importance de la vie associative dans la valorisation du cursus étudiant en école de management.

La politique de valorisation des résultats de la recherche est à ce jour insuffisamment active. Les activités de valorisation restent très modestes en volume, et la vision de la stratégie à l'œuvre, sans être inexistante, n'est pas explicitée.

La politique internationale se limite aujourd'hui essentiellement à la gestion de la mobilité étudiante à travers les deux campus à l'étranger, dont le pilotage est efficace et salué par les usagers malgré une organisation peu fluide. La stratégie d'internationalisation ne montre pas en effet de vision prospective claire, notamment quant au rôle que ces deux campus (et éventuellement un 3^{ème}) y tiennent. Les axes de développement ne sont pas classés par priorité et le chiffrage des moyens mobilisés pour répondre aux objectifs affichés, absents.

1 / Les points forts

- Une stratégie multicampus bien maîtrisée.
- Une reconnaissance académique réelle au travers d'accréditations françaises et internationales.
- La qualité et la cohésion de l'équipe managériale.
- Un design organisationnel adapté au déploiement du plan stratégique.
- Une organisation en UER concertée et performante.
- Une culture et un engagement fort des parties prenantes pour la réussite de l'école et des territoires d'implantation.
- Un fort sentiment d'appartenance et un dispositif d'accompagnement reconnu par les étudiants.

2 / Les points faibles

- Une stratégie de recherche insuffisamment structurée.
- Une incertitude sur la soutenabilité à venir du modèle économique.
- Une vision prospective peu explicite de la politique d'internationalisation (programmes, enseignants-chercheurs, étudiants internationaux, campus à l'étranger).
- Une stratégie de formation continue insuffisamment formalisée et développée dans le cadre du plan stratégique.
- Une politique de valorisation qui peine à décoller.
- Une organisation actuelle qui reste lourde, complexe et inadaptée aux ambitions de croissance.

3 / Les recommandations

- Préciser le plan stratégique en détaillant les simulations économiques et les ressources envisagées.
- Formaliser et faire partager la stratégie de recherche en lien avec la thématique du *leadership* responsable.
- Clarifier la politique d'internationalisation de l'école en établissant des priorités dans ses axes de développement. Prévoir les conditions de financement et d'intégration d'enseignants-chercheurs internationaux pour répondre aux ambitions de qualité de la recherche.
- Réduire la trop forte dépendance de l'offre de programmes au PGE et rationaliser l'offre de spécialités sur les différents campus, tout en tenant compte des besoins des entreprises et des demandes des étudiants.
- Activer le potentiel de partenariats sur les différents sites, avec des écoles qui proposent des formations complémentaires et avec des laboratoires universitaires, en dépassant la simple association d'enseignants-chercheurs pour aller vers des accords plus formalisés.
- Développer la politique de valorisation, notamment par la création de chaires permettant les interactions entre la recherche de l'école et les managers.
- Revoir le nombre de valeurs et leur déclinaison dans la communication institutionnelle.

Liste des sigles

A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
Aciege	Association des responsables des centres d'information des écoles de gestion
AMBA	<i>Association of Masters of Business Administration</i>

B

BMI	<i>Bachelor</i> en management international
-----	---

C

CA	Conseil d'administration
CAP	Centre d'accompagnement pédagogique
CAR	comité d'animation de la recherche
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
Cergam	Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille
CGE	Conférence des grandes écoles
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	comité de direction
Comex	comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
Couperin	Consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestion de la relation client)
CS	Conseil scientifique
CSE	comité social et économique

D

DCE	direction centrale des études
DOD	direction des opérations et du développement
DRE	direction des relations entreprises et de la formation continue
DRH	direction des ressources humaines
DRI	direction des relations internationales
DSI	direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Progiciel de gestion intégrée)
ESA	École supérieure d'agriculture
ESR	Enseignement supérieur et recherche

F

FC	Formation continue
----	--------------------

G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
-----	-----------------------------------

H

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

I

IAE Institut d'administration des entreprises

M

MBA *Master of Business Administration*
 Medef Mouvement des entreprises de France
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
 Mooc *Massive Open Online Courses*
 MSc *Masters of Science*

P

Pepite Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
 PGE Programme grande école
 PME-ETI Petites et moyennes entreprises - Entreprises de taille intermédiaire
 Pres Pôle de recherche en enseignement supérieur

Q

Qosi comité qualité, organisation et système d'information

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RSE Responsabilité sociétale des entreprises

S

Swot *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forces, faiblesses, opportunités, menaces)

U

UCO Université catholique de l'Ouest
 UER Unité d'enseignement et de recherche
 UMR Unité mixte de recherche
 Unam Université Nantes Angers Le Mans
 UPE Union pour les entreprises

Observations du directeur général de l'Essca



DIRECTION GENERALE

HCERES
Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du département d'Evaluation des
Etablissements
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Angers, le 15 novembre 2021

N/REF : JC/sc_2021.31

Objet : Réponse au rapport d'évaluation de l'ESSCA Ecole de Management

Monsieur le Directeur du Département d'Evaluation des Etablissements,

Au nom de l'Association ESSCA, j'accuse bonne réception du rapport définitif en objet et de votre courrier du 26 octobre.

Permettez-moi de remercier l'équipe d'experts qui a accepté de conduire la mission d'évaluation d'ESSCA École de Management, sous la Présidence de Madame La Professeure Colette Voisin. Nous souhaitons également remercier l'équipe du département d'évaluation des établissements, pour son concours à l'organisation de la visite qui s'est tenue par visioconférence les 13 et 14 avril 2021. La richesse des analyses formulées contribuera indéniablement à la révision du plan stratégique Odyssée 20/24 à mi-parcours.

Le rapport d'évaluation de l'ESSCA a reconnu l'originalité du positionnement institutionnel adossé à la stratégie multi-campus, la solidité de ses partenariats académiques, l'ancrage des partenariats socio-économiques, la cohérence de la gouvernance avec le projet stratégique, tout comme l'ouverture aux parties prenantes.

Nous avons pris en considération les précisions méthodologiques que vous avez communiquées, ne permettant pas d'intégrer toutes les remarques faites par l'ESSCA pour permettre une analyse au plus proche de la situation objective de l'institution à la date de publication du présent rapport.

Nous souscrivons au besoin de structurer la politique de valorisation de la recherche et sommes en mesure de vous annoncer avoir pris avantage de la visite de l'Hcéres pour mettre en place, dès l'été 2021, une organisation dédiée à cette mission essentielle.

Conformément à vos recommandations, l'offre de spécialisations du cycle master a fait l'objet d'un processus de rationalisation qui a été conduit entre février et juillet 2021 pour une mise en œuvre à la rentrée de septembre 2022.

Accréditations AACSB, AMBA et EQUIS
Membre de la FESIC et de la Conférence des Grandes Écoles
Membre associé de l'Université Catholique de l'Ouest
Établissement d'enseignement supérieur technique privé d'intérêt général - EESPIG

SIÈGE DU GROUPE

1 rue Joseph Lakanal - BP 40348 - 49003 ANGERS CEDEX 01
Tél. : 33 (0)2 41 73 47 47 - info@essca.fr

AIX-EN-PROVENCE - ANGERS - BORDEAUX - CHOLET - LYON - PARIS - BUDAPEST - SHANGHAI



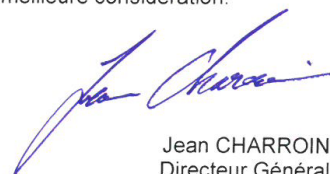
Le rapport a fait état de réserves quant à la soutenabilité du modèle économique de l'association ESSCA, relativement à sa structure multi-campus. Celles-ci nous paraissent susciter plusieurs réponses pour appréhender la solidité de l'institution :

- L'ESSCA est une structure multi-campus depuis près de 30 ans. Dès 1993, elle comptait déjà quatre campus et quatre autres ont été lancés depuis. L'équilibre de gestion de l'Association ESSCA n'a pas été pris en défaut au cours de cette période et les développements ont toujours été rendus possibles grâce aux réserves permises par les excédents d'exploitation.
- Le développement progressif et raisonné des campus de l'ESSCA et en particulier ses trois implantations françaises les plus récentes (Aix-en-Provence, Bordeaux et Lyon, ouvertes en 2016), a été effectué dans le respect des préceptes de gestion les plus prudents. Le recul de cinq ans sur ces campus confirme la solidité du modèle. Le risque est inséparable de toute stratégie et, dans le cadre du plan stratégique Odyssée 20/24 de l'ESSCA, la formalisation de levée d'options en fonction des données d'environnement, procède de cette démarche d'anticipation et de modélisation.
- En matière de segmentation de l'offre, l'ESSCA a résolument privilégié un développement multi-campus au service des territoires et donc de l'impact, à un développement multiprogrammes. La période d'observation s'arrêtant en 2020 n'a pu intégrer l'impact de l'obtention du grade de licence sur le développement des candidatures au programme Bachelor, faisant passer en un an sa contribution relative aux effectifs étudiants du groupe de 9 à 13%.

Les développements des 30 dernières années et les indicateurs objectifs de gestion au cours de la même période, montrent que le modèle est pertinent et résilient. Si les performances passées ne préjugent pas des résultats futurs, les développements engagés par l'ESSCA sont volontaristes pour ce qui concerne l'expérience étudiante, la structuration de la recherche et l'impact pour les territoires. Leur financement est à la portée des capacités que l'ESSCA peut mobiliser dans l'hypothèse élémentaire de la croissance embarquée de ses activités courantes. Les valeurs partagées par les différentes parties prenantes de l'institution constitueront le ciment de la réussite du projet stratégique.

Soyez assuré que nous avons reçu le rapport d'évaluation dans son angle le plus constructif et tenons à renouveler nos remerciements à l'Hcéres pour l'évaluation rendue.

Je vous prie d'accepter, Monsieur le Directeur du Département, ma meilleure considération.



Jean CHARROIN
Directeur Général

Accréditations AACSB, AMBA et EQUIS
Membre de la FESIC et de la Conférence des Grandes Écoles
Membre associé de l'Université Catholique de l'Ouest
Établissement d'enseignement supérieur technique privé d'intérêt général - EESPIG

SIÈGE DU GROUPE

1 rue Joseph Lakanal - BP 40348 - 49003 ANGERS CEDEX 01
Tél. : 33 (0)2 41 73 47 47 - info@essca.fr

AIX-EN-PROVENCE - ANGERS - BORDEAUX - CHOLET - LYON - PARIS - BUDAPEST - SHANGHAI

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Essca a eu lieu les 13 et 14 avril 2021 en visioconférence en raison de la crise sanitaire.

Le comité était présidé par **Mme Colette Voisin**, professeur émérite en sciences de gestion de l'Université Paris Sud et ancienne vice-présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU).

Le comité est composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- **Mme Valérie Gaudart**, directrice du pôle culture et communauté d'Engie, membre du comité d'orientation stratégique de la Conférence des grandes écoles ;
- **M. Didier Grino**, directeur général délégué de Montpellier Business School ;
- **M. Frédéric Le Roy**, professeur en sciences de gestion à l'Université de Montpellier, directeur du laboratoire Montpellier recherche en management ;
- **M. Etienne Loos**, étudiant à Skema Business School, président du Bureau national des étudiants en école de management (BNEM) ;
- **Mme Anne Zuccarelli**, *Associate Dean* en charge de l'expérience éducative et des opérations à l'Edhec et directrice entreprises et carrières.

M. Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et M. Amaury Barthet, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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