



**HAL**  
open science

## Kedge Business School - Bordeaux école de management

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Kedge Business School - Bordeaux école de management. 2010. hceres-02026108

**HAL Id: hceres-02026108**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026108v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de BEM – Bordeaux Management School



juillet 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de BEM – Bordeaux Management School

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une priorité récente et globalement bien acceptée	7
II – Des résultats qui restent à confirmer	7
III – Des synergies à créer avec le Pres-université de Bordeaux	8
La stratégie en matière de valorisation	9
I – Une politique de partenariat active	9
II – Une politique éditoriale et de diffusion au service de la valorisation	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Une volonté d'équilibre entre internationalisation des formations et ancrage territorial	11
II – Une politique de professionnalisation guidée par l'objectif ambitieux de former des "managers responsables"	12
III – Une politique d'ouverture du recrutement des étudiants	12
IV – L'émergence du Pres bordelais : un virage délicat à négocier	13
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – L'étudiant est un véritable acteur de la vie de l'établissement	15
II – Les dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie	16
La stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Des relations fortes avec les milieux économiques	17
II – Des relations avec les collectivités territoriales à renforcer	17
III – Des relations avec les milieux académiques locaux à développer	17
La stratégie en matière de relations internationales	19
I – Un pilotage fort des relations internationales	19
II – Des activités de recherche à mieux intégrer à la stratégie internationale	19
III – Des actions ciblées en faveur de la mobilité étudiante	19
IV – Un développement soutenu des formations à l'international	20

La gouvernance	21
I – Un exécutif fort contrôlé par la CCIB	21
II – Un pilotage des TIC à améliorer	22
III – Une politique de gestion des ressources humaines dépendante de la CCI	22
IV – Des finances saines mais sous forte contrainte	22
V – Un nécessaire développement immobilier	23
VI – Une capacité d'auto-évaluation fondée sur les accréditations	23
La communication	25
Conclusion et recommandations	27
I – Résumé	27
II – Les points forts	27
III – Les points faibles	27
IV – Les recommandations	27
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



L'École supérieure de commerce de Bordeaux a été créée en 1874 par la chambre de Commerce et d'Industrie de la ville (CCIB). Devenue Bordeaux École de management en 2000 et préférant aujourd'hui le nom de BEM, l'école est toujours un service de la CCIB. Bien que source de contraintes dans la gestion, ce statut d'établissement consulaire confère à BEM un appui solide. En 1969, elle a déménagé à Talence sur un campus de 5 hectares comprenant 7 700 m<sup>2</sup> de bâtiments. À la suite de diverses extensions, la surface totale des locaux a été portée à 18 000 m<sup>2</sup>, incluant notamment une résidence étudiante et une cafétéria.

BEM voit ses programmes de formation confrontés à une forte concurrence nationale et internationale. Membre associé du Pres-université de Bordeaux, l'école entretient de nombreuses relations avec les établissements d'enseignement supérieur de la région bordelaise (universités et écoles d'ingénieurs), où elle est solidement implantée et reconnue par les collectivités locales et les entreprises. En 2008, BEM a ouvert un campus à Dakar et un autre à Paris.

Les effectifs étudiants ont fortement progressé ces dix dernières années. En 2010, BEM compte au total 2 800 étudiants (en progression de 32 % par rapport à 2007-2008) et le programme fondateur Grande école (ESC) ne représente désormais plus que 50 % des effectifs. La sélectivité dans les programmes généralistes (ESC, Sup TG et EBP), qui représentent les trois quarts de la population étudiante, est stable, voire en amélioration. Ainsi pour le programme ESC, le ratio admis/candidats est-il passé de 0,34 en 2007 à 0,24 en 2009. Au-delà de la formation généraliste, l'école cible des professions spécifiques : achats internationaux, logistique, management des risques, qualité, vin.

La taille du corps enseignant a fortement augmenté au cours des cinq dernières années, passant de 40 permanents en 2005 à 56 aujourd'hui, dont 14 % sont titulaires d'une HDR. L'école prévoit le recrutement d'une dizaine d'enseignants permanents dans son plan de développement. Depuis quelques années, sous l'impulsion de son nouveau directeur, l'école a entrepris une profonde mutation dont les effets sont visibles. Aujourd'hui, BEM se vit comme un établissement universitaire privé ayant pour mission de former des managers responsables et de contribuer à la progression des connaissances dans le domaine du management. La recherche est ainsi devenue une priorité au sein de BEM, avec pour mission d'"accompagner la stratégie de différenciation" de l'établissement. Le budget de fonctionnement de l'école s'élève à près de 25 millions d'euros dont 84 % proviennent des frais de scolarité et assimilés, le reste venant de la taxe d'apprentissage et de la dotation de la CCIB pour l'essentiel. Mentionnons encore que BEM possède les trois accréditations recherchées par les écoles de management internationales : AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*), AMBA (*Association of MBAs*) et Equis (*European Quality Improvement System*).

Malgré des progrès notables, BEM se trouve aujourd'hui à la charnière entre le groupe des dix premières écoles de commerce françaises et les autres. L'enjeu principal pour elle consiste à ne pas se faire distancer par le peloton de tête et si possible à améliorer son classement.





# La stratégie en matière de recherche



## I – Une priorité récente et globalement bien acceptée

L'organisation de la recherche à BEM a récemment connu des changements majeurs marquant la volonté de l'école d'en faire une dimension importante de son activité, voire "un pilier de son identité". Cette orientation fortement affichée est relativement nouvelle (5 à 6 ans) et s'explique par les exigences des agences d'accréditation (AACSB, AMBA, EQUIS).

Dans un but de différenciation par rapport à la concurrence et afin de renforcer ses points forts, la recherche académique a été structurée en équipes de recherche sur des thématiques pluridisciplinaires : le vin, les PME, la logistique (*supply chain*). À l'exception de cette dernière, qui constitue une discipline académique, les thèmes choisis sont délibérément transversaux pour permettre à BEM de se singulariser par rapport à d'autres établissements similaires.

Parallèlement existent des "chaires", c'est-à-dire un ensemble d'enseignants-chercheurs travaillant autour d'un thème ("arts, culture et management en Europe", "e-commerce et distribution", "vente" ou "management du vin") en partenariat formalisé et long (3 ans) avec des entreprises. Cette organisation est destinée à soutenir, fédérer et valoriser une recherche de terrain. Pour les plus développées de ces chaires, le soutien industriel se monte à 50 000 euros par an. Les travaux de recherche effectués dans ces cadres trouvent fréquemment une application immédiate dans l'enseignement sous forme de nouveaux cours ou d'études de cas.

Un enseignant-chercheur donné peut faire partie d'une ou plusieurs équipes, d'une ou plusieurs chaires ou n'appartenir à aucune d'entre elles. Ces structures n'influencent donc que faiblement, pour l'instant, la liberté académique des chercheurs. En revanche, elles permettent l'identification extérieure des activités du centre de recherche, le Cerebem, qui a vocation à regrouper tous les enseignants-chercheurs de l'école.

Trois profils d'enseignants permanents coexistent : l'un axé sur la recherche, un autre axé sur l'enseignement et un troisième mixte. Les obligations de charge, notamment en matière de service d'enseignement, sont largement différenciées entre ces trois types et facilitent une véritable activité de recherche. Le recrutement important de ces dernières années (4 à 5 nouveaux postes par an depuis deux ans) privilégie résolument des profils d'enseignants-chercheurs. Un système d'incitation à la publication alimenté par un budget de 110 k€ a été mis en place : des primes significatives sont attribuées en fonction de la "qualité" des publications, qualité mesurée par le nombre d'étoiles CNRS des revues. En outre, le suivi de l'activité de recherche est quantifié par le biais d'un système de comptabilisation de crédits (UCR).

On note un très fort dynamisme chez les enseignants-chercheurs, tous désireux de contribuer au développement et au rayonnement de la production académique de BEM. Incontestablement, le message de la direction en faveur de la recherche est passé chez les permanents. Tous saluent, aussi, la qualité des services support qui leur permettent de se consacrer à leurs tâches principales.

## II – Les résultats qui restent à confirmer

Les restructurations opérées prennent bien en compte la stratégie développée par BEM : afficher sa recherche selon des thématiques originales de façon à se différencier de la concurrence et augmenter sensiblement la production dans les revues académiques reconnues.

Si elle ne se traduit pas par des travaux réellement pluridisciplinaires ou si elle devient une contrainte pour les thèmes de recherche, alors la logique des équipes transversales risque de pénaliser rapidement la parution de publications de qualité qui se font classiquement dans des revues disciplinaires.

Comme dans toute école à vocation professionnelle, la recherche finalisée, qui ne saurait toutefois se limiter à l'expertise, est la plus aisée à faire vivre, ne serait-ce que du fait de la proximité des entreprises. Le travail dans ce domaine est effectué avec dynamisme et les résultats sont de qualité. La transmission à l'enseignement est immédiate et tout à fait pertinente.

En revanche, la production en revues CNRS "étoilées" peine à augmenter : sur 2008, seuls neuf articles de revue ont été publiés et seulement deux l'ont été par des professeurs permanents (employés à hauteur de 4 ou 5 jours par semaine). À cet égard, il convient de noter l'apport de quelques professeurs d'université qui sont "affiliés" (contrat de 1 à 2 jours par semaine) à BEM et qui contribuent significativement au palmarès des publications. Si une telle contribution est positive et témoigne de la volonté d'ouverture de BEM vers l'université, il conviendrait, à l'avenir, d'augmenter la production des professeurs permanents. En 2009, un seul chercheur, d'ailleurs nouvellement recruté, a publié plus de la moitié des treize publications dans des revues référencées. Ce phénomène n'est sans doute dû qu'à la jeunesse du corps professoral et à la durée nécessaire pour mener à bien des études de terrain dans les sciences de management. Il est en tout cas indispensable pour BEM de continuer ses efforts dans ce sens, seule garantie de la pérennité de ses accréditations internationales et, sur le long terme, de la qualité de ses enseignements.

### III – Des synergies à créer avec le Pres-université de Bordeaux

Si des relations individuelles existent et sont de qualité entre les chercheurs de BEM et ceux de l'université, notamment Bordeaux 4, les relations entre les établissements paraissent plus difficiles. Ainsi BEM regrette-t-elle de n'être que membre associé du Pres bordelais et d'y tenir de ce fait un rôle tout à fait mineur. Cela est dommageable. La dynamique en matière de recherche en management pourrait en effet sortir renforcée, à Bordeaux et dans sa région, d'un tel rapprochement institutionnel.

# La stratégie en matière de valorisation



## I – Une politique de partenariat active

Des contacts existent avec Aquitaine-Valo du Pres-université de Bordeaux, mais ne semblent pas être pour l'instant porteurs de développements. Dans la spécialité *supply chain*, BEM s'est associée à d'autres établissements pour créer un pôle d'excellence, avec notamment Bordeaux 4 et EIGSI-La Rochelle (école d'ingénieurs en génie des systèmes industriels). Ce partenariat semble porteur et actif. Ainsi les chercheurs travaillent-ils au sein du réseau *Campus Supply Chain International* à un projet ANR de 2 millions d'euros, qui porte sur l'organisation en temps réel des transports et le routage des produits.

BEM n'a pas créé d'incubateur ou de pépinière en propre mais participe aux différents incubateurs et pépinières existants à Bordeaux : Unitech sur le campus et le pôle d'accompagnement à la création d'entreprise de la CCIB. Des relations existent également avec Aquitaine-Entreprendre.

## II – Une politique éditoriale et de diffusion au service de la valorisation

La politique éditoriale et de diffusion de BEM constitue un point majeur de sa stratégie de valorisation des activités de recherche.

- Les *Cahiers de recherche* existent à la fois en format papier et en ligne et regroupent les thèmes de recherche de l'école.
- La lettre *Recherche et expertise*, en français et en anglais, est diffusée deux fois par an aux autres centres de recherche avec des abstracts des thèmes de recherche.
- L'annuaire de la recherche regroupe tous les ans l'ensemble des articles des enseignants-chercheurs de BEM et, dans un souci de transparence, est diffusé aux autres centres de recherche.
- BEM est son propre éditeur pour deux revues, *Supply Chain Forum* et *Logistique et management*, diffusées par abonnement deux fois par an (environ 1000 exemplaires). Ces revues reprennent des contributions d'enseignants-chercheurs n'appartenant pas à BEM. Par ces publications l'école contribue à la valorisation de la recherche dans cette discipline et cela lui permet d'acquérir une reconnaissance par la profession. C'est ainsi que BEM est organisateur des 8<sup>e</sup> rencontres sur la *supply chain*.

Enfin, certains enseignants-chercheurs contribuent à des ouvrages collectifs, édités par BEM via la collection d'ouvrages Alpha BEM, ou chez certains éditeurs, tel *Le Marketing de l'art et de la culture* chez Dunod.



# La stratégie en matière de formation



## I – Une volonté d'équilibre entre internationalisation des formations et ancrage territorial

BEM prépare les étudiants à quatre programmes généralistes et douze programmes spécialisés. Pour les programmes généralistes d'une durée de trois ans, le principal est le *MSc Management*<sup>1</sup> (diplôme grande école ESC visé par l'État et conférant le grade de master, 1 425 étudiants), suivi de deux *Bachelors* (SupTG Bx, 197 étudiants, et SupTG Dakar, 80 étudiants). Le *Master in International Business* (EBP, 500 étudiants) propose une formation en 5 ans. Les douze programmes spécialisés diplômants ont en général une durée d'un an, la plus longue s'élevant à 22 mois (*Wine MBA*, 13 étudiants).

La qualité et la reconnaissance régionale, nationale et internationale du programme généraliste *MSc Management*, dont les enseignements sont aujourd'hui dispensés en français et en anglais, ne sont plus à démontrer. L'école a su, au fil des années, faire évoluer un programme destiné à l'origine à former des cadres d'entreprise dans un environnement régional vers un programme qui attire désormais à la fois les élèves des classes préparatoires HEC de toute la France et des étudiants issus de l'université. Pour des raisons historiques évidentes dues à la ville et à la région, c'est dès le départ que l'école a désiré se tourner vers l'international. Il est indéniable que cette orientation historique à la fois régionale et internationale constitue l'axe stratégique majeur de la politique de formation de BEM.

L'enjeu principal de la stratégie globale en matière de formation n'est pas seulement de se tourner vers l'international mais aussi d'établir des passerelles entre l'ancrage régional et l'ambition d'une formation au contenu attractif et visible dans le monde entier. Dans tous les programmes de BEM, les dimensions régionale et internationale sont prises en compte : le *Master in International Business* (EPB), créé en 1987, premier programme généraliste à avoir été ajouté à celui, initial, du *Msc Management*, constitue l'exemple le plus probant. Il en est de même pour l'offre des programmes spécialisés (1976 : *MS in International Purchasing*), y compris ceux dont l'enseignement est dispensé en anglais (1986 : *MSc in International Business* ; 2004 : *MSc in International Business*, MACI Beyrouth). À ce dernier programme de l'université de Beyrouth proposé par BEM, il faut ajouter le tout récent *Master in Management* (2008), créé à Dakar (enseignement en français, 26 étudiants). L'antenne de Dakar est appelée à se développer, d'autant que l'autorité de tutelle de l'école, la chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux, a toujours entretenu des liens privilégiés avec l'Afrique.

La politique de BEM encourage nettement, et davantage encore depuis le début des années 2000, l'internationalisation de l'offre de formation. Le plus important sans doute pour les étudiants du programme ESC est la mise en place de "l'année-césure" - en général entre la deuxième et la troisième année - qui s'inscrit dans la consolidation d'un projet professionnel et qui s'effectue en France ou à l'étranger. Il n'existe certes pas d'obligation pour les étudiants de quitter la France, mais la plupart choisissent de partir pour l'étranger, majoritairement dans les pays anglo-saxons, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. Les étudiants peuvent également effectuer en cours de scolarité un semestre sur deux à l'étranger. C'est ainsi que BEM a développé de nombreux partenariats au-delà des frontières, d'autant que pour les programmes généralistes chaque étudiant doit pouvoir se prévaloir, à la fin de sa scolarité, d'une expérience internationale. D'autre part, des étudiants du monde entier sont inscrits dans les différents programmes, ce qui contribue à donner une tonalité internationale au campus de BEM.

En outre, les trois axes majeurs (le vin, la logistique et la PME), selon lesquels s'organise la cohérence de la politique de l'établissement, indiquent clairement la volonté d'établir des passerelles entre dimension régionale et internationale. C'est tout particulièrement dans les deux premiers domaines que BEM se distingue le plus.

---

<sup>1</sup> *MSc Management* : *Master of Science in Management*. Cette appellation correspond au standard américain.

En 2001 a été créé le *Wine MBA* (13 étudiants), en anglais, et en 2008, le *MS in Wine and Spirit* (18 étudiants). Même si les effectifs demeurent encore relativement faibles, le *Wine MBA* de BEM est désormais considéré comme l'un des fleurons des mastères spécialisés de l'école. Il s'agit clairement d'adapter un enseignement spécifique d'une école de commerce (l'économie, la gestion, le management) à une thématique particulière, ici le vin, où la ville de Bordeaux et sa région se distinguent.

Les différents programmes ayant trait à la logistique, aux enseignements dispensés en anglais et en français, constituent également l'une des originalités de l'offre de formation de BEM. Autour d'un pôle d'enseignants actifs, le *MSc in Supply Chain Management* (en anglais, 16 étudiants, 2004), est appelé à se développer, d'autant que le programme, délocalisé à Paris, répond aux objectifs stratégiques de capitalisation des domaines d'expertise de BEM. La thématique de *supply chain* illustre en effet de manière claire le souhait de BEM de capitaliser ses points forts en matière d'enseignement et de jeter un pont entre l'enseignement et la recherche.

## II – Une politique de professionnalisation guidée par l'objectif ambitieux de former des “managers responsables”

L'un des atouts de BEM réside incontestablement dans le fait d'avoir su proposer à ses étudiants un parcours à la carte, ce qui permet une grande souplesse, non seulement au sein du choix des programmes et des différents modules, mais également pour la validation de semestres à l'étranger. L'important pour l'école réside en effet dans le fait d'allier une offre de formation universitaire de haut niveau à un développement personnel et professionnel. En ce sens, BEM a conscience de vouloir former des étudiants qui trouveront un débouché professionnel grâce à leurs acquis au sein de l'école à Bordeaux et à l'étranger, et qui, très tôt dans leur parcours, auront eu une bonne connaissance du monde des entreprises. Quelques chiffres significatifs à l'appui de cet argument : 60 entreprises sont présentes en partenariat avec BEM, à ce jour 16 000 élèves ont été diplômés par l'école, ce qui crée un véritable réseau, regroupé au sein de BEM Talents. Les offres de stage excèdent même de loin la demande. À cet effet, un “*Career Center*” a été mis en place, constitué d'une équipe de cinq permanents qui accueille et conseille les élèves à différents niveaux : dès la première année, l'étudiant est préparé à la technique des entretiens de recrutement et à la rédaction d'un CV. L'aide à la recherche de stages et d'emplois, en France et à l'étranger, est permanente, et elle a prouvé son efficacité. BEM organise des forums de recrutement, et, au bout de la chaîne, l'insertion des diplômés fait l'objet d'un suivi permanent.

Il est intéressant de remarquer que si BEM conduit une politique volontariste en matière d'insertion professionnelle et d'excellence en matière de formation à dimension internationale, l'accent est mis sur ce qui est désormais devenu l'image de marque de l'école, l'idée de former des “managers responsables”. L'expression pourrait certes paraître galvaudée, mais dans le cas précis de BEM, l'ensemble du corps administratif et enseignant a vivement à cœur de rompre avec l'image élitiste des ESC. Il existe réellement une orientation humaniste dans la philosophie générale de l'école, de même que, concrètement, dans le discours tenu individuellement ou collectivement, dans les modules, au sein des différents intitulés des chaires, il existe une orientation nettement tournée vers la question de la sensibilité environnementale et de la qualité de vie. Au sein des programmes et dans les modules proposés, une remise en question des fondamentaux est évoquée, montrant la volonté de l'école de lier sans discontinuer son offre de formation à l'actualité, afin que les étudiants puissent prendre en compte l'évolution de nos sociétés. L'échange permanent entre les enseignants, l'apport de professeurs affiliés, en poste dans les universités de Bordeaux, de Paris ou de l'étranger, autorise une réflexion réelle sur le contenu effectif de la formation. Dans son ensemble, BEM mène une véritable politique de formation responsable, tout en respectant les différentes contraintes liées à son statut.

## III – Une politique d'ouverture du recrutement des étudiants

BEM s'interroge sur la question de l'origine sociale de ses étudiants, ne voulant pas que l'école demeure un lieu de formation pour la seule élite issue des classes privilégiées. En 2006 a été lancé le projet “égalité des chances” : des étudiants de l'école, supervisés par un professeur, accompagnent des élèves issus de milieux moins favorisés. BEM dispose également d'un fonds de solidarité redistribué aux étudiants les plus modestes. Beaucoup d'étudiants empruntent pour financer leurs études auprès de banques d'autant plus enclines à prêter à un taux tout à fait compétitif qu'elles sont assurées d'être en présence de futurs cadres à la forte capacité de remboursement. Enfin, outre le recrutement par concours réservé au programme *MSc Management*, particulièrement sélectif (273 intégrés<sup>1</sup> parmi 1 305 admis sur 5 552 candidats de classes préparatoires HEC au concours commun Ecricome), il existe un dispositif d'admissions parallèles permettant l'intégration d'étudiants titulaires d'un DUT ou d'un BTS de gestion ou de commerce, ou encore d'une licence généraliste (les profils littéraires, juristes ou chimistes sont bienvenus) ; soulignons encore que BEM est attentive à recruter par la VAE - un des atouts revendiqués par l'école - des étudiants de qualité en formation continue, d'âge et d'horizons divers.

---

<sup>1</sup> L'évolution de la distribution du rang des intégrés sur les trois dernières années montre une nette amélioration de l'attractivité de BEM concernant ce programme.

L'école offre également un large éventail de possibilités en ce qui concerne la formation continue. Des entreprises financent certains programmes, il existe des formations certifiantes, d'autres sur mesure, et celles d'accompagnement individuel. L'offre est ainsi suffisamment diversifiée pour attirer un public varié. Tous les programmes de BEM ont une procédure de sélection préétablie. Elle est classique dans le cadre de l'ESC, où après deux années préparatoires, les étudiants sont retenus d'après leur rang et leur choix ; l'école a ici conscience de ne pas appartenir au groupe de tête des écoles parisiennes mais de recruter dans le champ d'une grande école classée aux alentours de la 12<sup>e</sup> ou 13<sup>e</sup> position en France. L'établissement ne cherche pas à se donner des objectifs inatteignables, mais se veut au contraire lucide sur ses capacités réelles. Ainsi, il ne désire dorénavant plus augmenter le nombre de ses étudiants du programme grande école, préférant travailler à maintenir la qualité de ses fondamentaux. BEM fournit par ailleurs à l'étudiant un environnement numérique tout à fait adapté. À cet égard, rappelons que l'école a été la première en France à intégrer l'usage de l'ordinateur personnel pour chacun de ses étudiants et qu'elle dispose d'une salle des marchés virtuelle, dépendant de l'agence Reuters. BEM consolide ses acquis sans se disperser inutilement. Enfin, la réforme LMD lui a permis de se rapprocher du processus de Bologne et de proposer une formation pleinement conforme aux standards européens.

Au total, BEM a développé une offre de formation complète et innovante en matière de formation aussi bien initiale que continue. L'école joue la carte de la VAE et utilise toutes les synergies possibles entre ses différents programmes, y compris l'ingénierie proposée aux entreprises.

#### IV – L'émergence du Pres bordelais : un virage délicat à négocier

L'école a conscience de l'évolution du monde éducatif et aimerait y maintenir sa place à part entière. Les difficultés sont cependant nombreuses : comment en effet garder la force d'une école de management et en même temps développer sa lisibilité, en ce qui concerne la recherche, parmi les différents laboratoires universitaires ? C'est un enjeu majeur qui dépasse de loin la seule problématique de BEM et doit nourrir une réflexion à mener sur le plan national. Les frustrations régionales doivent être surmontées pour aboutir à une politique plus globale d'intégration. Il est certain que jusqu'ici, BEM avait atteint un certain équilibre, dans la mesure où la recherche trouvait une application directe dans ses formations, alors que la nécessité de développer la recherche académique entraîne un changement des mentalités dans le corps enseignant. En tout état de cause, il est important que BEM arrive à maintenir sa cohérence et son identité.

Ainsi conviendrait-il que BEM réfléchisse à une stratégie alliant à la fois son savoir-faire et ses ambitions. D'école régionale au statut national de grande école, et aujourd'hui à la visibilité internationale, même si celle-ci est encore balbutiante, elle doit devenir une école-phare intégrée aux pôles universitaires de la région. L'exercice apparaît d'autant moins facile que l'établissement a aujourd'hui clairement défini sa politique en faveur du développement de la recherche. Étant donné la politique de la gouvernance interne qui veut que, dans la mesure du possible, rien ne soit imposé d'en haut, mais que tout soit décidé de manière démocratique, les débats, parfois conflictuels, ne peuvent manquer de surgir.





# La stratégie en matière de vie étudiante



Globalement, la participation des étudiants à la vie de l'école est fortement encouragée, notamment à travers une implication dans les nombreuses associations de BEM.

## I – L'étudiant est un véritable acteur de la vie de l'établissement

Le conseil des associations (CDA) est l'instance qui coordonne la vie étudiante de BEM. Les 21 associations qui existent au sein de l'école y sont regroupées. Elles totalisent 300 membres actifs (sur les 2 800 étudiants de l'école toutes formations confondues) qui organisent, au cours de l'année, de nombreux événements avec le soutien de leurs partenaires, notamment les entreprises. Ces événements permettent, en parallèle avec l'engagement de l'école qui développe sa stratégie de marque, de regrouper un budget de 500 k€ pour l'ensemble des activités.

Pour aider au développement des initiatives, le CDA est doté annuellement d'un budget initial de 21 000 euros. Les associations qui souhaitent bénéficier de ces financements doivent soumettre un projet avant la fin de l'année pour que l'action financée puisse se dérouler entre janvier et juin. Les critères appliqués à ces candidatures sont divers : crédibilité de la demande, sérieux du dossier, contribution au rayonnement de BEM, etc.

Les initiatives étudiantes sont cependant soumises à la validation de l'administration. Les associations fédérées, majoritairement renouvelées d'une année sur l'autre, sont découvertes par les élèves au cours de leur première année. Le recrutement des nouveaux dirigeants s'effectue à la fin de la première année ; ils sont ensuite formés pour gérer leur association au cours de la deuxième année. Le CDA est constitué de 4 gestionnaires étudiants qui accompagnent les associations, aussi bien dans leurs démarches générales que pour les aider à constituer ce qu'ils appellent un "*business model*". Les présidents des 21 associations les élisent, mais l'objectif annoncé à moyen terme est de passer, de nouveau, par un mode de cooptation.

L'engagement étudiant est reconnu au sein de BEM par le programme "Pro-Asso", un contrat d'engagement signé entre l'école et l'étudiant qui doit être validé par un professeur référent, ce qui lui fait bénéficier d'un suivi et d'une évaluation. Ce contrat séduit les étudiants engagés car il fédère 40 des 150 événements organisés, parmi lesquels le festival "Tête de l'art", le *Cannelé d'adresses* (un carnet d'adresse utiles tiré à 20 000 exemplaires) ou la semaine du développement durable. Cet engagement associatif constitue une option qui s'intègre dans la formation et fait partie de l'évaluation finale.

Le président du CDA est le seul élève à siéger au conseil d'administration (CA) de BEM. Ce dernier, à la suite des interrogations sur le futur statut de l'établissement, ne s'est cependant plus réuni depuis juin 2009. Bien que la représentation formelle des étudiants puisse être jugée faible par rapport aux universités, la pratique observée renvoie une image très positive. Les élèves sont entendus par les instances dirigeantes par l'intermédiaire de leurs délégués de promotion qui font remonter les informations auprès des bureaux des élèves (BDE) affiliés à chacune des filières. L'administration fait d'ailleurs appel aux présidents des BDE lorsqu'elle souhaite connaître l'avis des étudiants sur un sujet particulier.

Un village associatif est physiquement présent dans les locaux, aux abords de la cafétéria. Il regroupe toutes les associations et fédère leurs activités. Les membres actifs de ces associations font vivre le village et assurent une qualité de vie riche. On pourra regretter éventuellement que les étudiants de BEM vivent quelque peu en autarcie par rapport aux autres établissements situés sur le campus de Talence. Notons enfin qu'il est bien entendu plus difficile pour les stagiaires en formation continue ou en VAE de s'impliquer dans cette vie associative, eu égard à leurs contraintes.

Au total, à BEM l'étudiant est véritablement acteur de la vie de son école. Et l'on peut ajouter que l'école vit essentiellement grâce à ses étudiants, puisque ces derniers financent 84 % de son budget de fonctionnement.

## II – Les dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie

À l'image de la bibliothèque qui est ouverte en semaine de 8 h à 21 h et le samedi de 10 h et 17 h, les différents services de BEM sont rendus accessibles aux élèves par une amplitude horaire importante. Les informations sont aussi disponibles en permanence via les sites web de l'établissement, comme celui dédié aux associations. Celles-ci sont présentées, ainsi que leurs référents, en début d'année, lors des semaines d'intégration. Ces services se prolongent au travers d'une carte d'étudiant qui permet aux titulaires d'emprunter des ouvrages à la bibliothèque ou de régler leur repas dans les restaurants universitaires (RU) de Talence à l'aide du service Moneo.

Les étudiants étrangers sont très satisfaits des prestations offertes par l'école. Ils bénéficient d'un accès privilégié à la résidence de l'école et d'un accueil effectué directement par l'administration ; cet effort est soutenu par les associations qui ont pour objet leur intégration. En revanche, aucune politique à l'égard des étudiants sportifs de haut niveau et handicapés n'a été décelée.

À défaut d'octroyer un statut particulier aux étudiants sportifs de haut niveau, BEM soutient la vie sportive de son établissement au travers du bureau des sports (BDS). L'activité rythme la vie sportive de l'établissement, qui est complexe dans la mesure où celui-ci ne possède pas de structure propre mais fait appel à celles de la ville ou du campus de Talence.

À l'instar du BDS dans son secteur, le bureau des arts (BDA) gère l'activité culturelle de BEM. Il propose et anime la politique culturelle en soutenant les projets développés au cours de l'année. À noter que l'aspect culturel est entendu dans son sens le plus large : le "rallye AOC", qui consiste en une visite de chais et de leurs châteaux, est ainsi considéré comme une activité culturelle.

Il n'existe pas de rapports directs avec le Crous. La récente adhésion au Pres ouvre des possibilités de partenariats en matière de vie étudiante. Des services similaires à ceux du Crous sont d'ores et déjà développés en interne. Ainsi 250 euros par étudiant sont-ils prélevés sur les frais d'inscription pour constituer un fonds social qui permet notamment aux plus défavorisés parmi les élèves de participer à des programmes d'échanges à l'étranger.

# La stratégie en matière de relations extérieures



BEM a la volonté de s'insérer aussi bien dans le tissu économique que dans le paysage académique régional.

## I – Des relations fortes avec les milieux économiques

BEM est une école dépendant de la CCIB ; elle rapporte donc au CA de la CCIB, même si elle dispose de son propre CA. Ce statut facilite de nombreux partenariats avec des entreprises ; parmi ces dernières 35 ont signé une convention de partenariat et contribuent au financement de l'école et à l'enseignement, à hauteur d'environ 7 % du budget. Des projets de recherche appliquée sont menés conjointement avec des entreprises, notamment dans le cadre des chaires. Comme indiqué au chapitre consacré à la recherche, celles-ci consistent en des partenariats longs et formels avec des entreprises sur des thèmes précis. Les activités débouchent sur de nouveaux cours en formation initiale ou continue, ainsi que des ouvrages et des blogs à destination des professionnels. Les montants financiers versés par les entreprises sont significatifs sans inclure toutefois de financement de personnel permanent.

Près de 500 vacataires interviennent dans l'enseignement, dont une majorité issus du milieu professionnel, et contribuent à délivrer un enseignement proche des réalités des entreprises. Des séminaires - une quinzaine par an - sont régulièrement organisés avec le monde socio-économique. BEM participe également à l'animation de l'université des entreprises organisée par le Medef Gironde.

## II – Des relations avec les collectivités territoriales à renforcer

BEM ne semble pas entretenir directement de relations avec les collectivités locales, celles-ci passant surtout par la CCIB. La réflexion en cours sur le changement de statut de l'école rejoint le souhait de la CCIB de faire intervenir davantage les collectivités territoriales dans son développement et son financement. Cette demande paraît fondée, dans la mesure où BEM contribue effectivement à la dynamique économique régionale. Le projet d'agrandissement immobilier de l'école compte, pour ce qui le concerne, sur la participation de la communauté urbaine de Bordeaux et de la région.

## III – Des relations avec les milieux académiques locaux à développer

BEM a engagé une politique de partenariats académiques. C'est ainsi qu'elle a signé un accord avec l'université Bordeaux 4, afin que son équipe de recherche puisse être associée à l'école doctorale "entreprise, économie et société" (ED 42). Un accord du même type permet une coopération entre le Cerebem et le Lipsor dans le cadre de l'ED 415 du Cnam.

L'école entretient en outre des relations avec des professeurs de l'université Bordeaux 4 qui en matière de recherche collaborent à titre individuel. Cependant, l'intégration dans le Pres bordelais n'a pas encore produit les résultats escomptés et peu de relations institutionnelles existent avec l'IAE. Des liens ont été noués avec les écoles d'ingénieurs locales, avec lesquelles BEM collabore dans le cadre de projets de recherche ou de colloques et pour organiser le forum du recrutement, manifestation annuelle à laquelle participent près de 70 entreprises.

En conclusion, la forte et solide relation qu'entretient BEM avec le monde économique et entrepreneurial constitue de toute évidence un point fort. Ce lien contribue grandement à la qualité de la formation et de la recherche appliquée. Cependant, il conviendrait d'apporter des améliorations significatives et relativement rapides aux relations tant avec le Pres-université de Bordeaux qu'avec les collectivités territoriales.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Un pilotage fort des relations internationales

En matière de relations internationales, BEM a une activité diversifiée qui s'insère dans sa démarche de différenciation et de qualité. Ses établissements partenaires (115 dans le monde) sont à 42 % des écoles accréditées. BEM cherche à renforcer ses activités hors de France via son réseau d'entreprises partenaires, notamment multinationales. Elle a obtenu les trois accréditations internationales que sont AACSB, AMBA et Equis. La recherche de ces accréditations s'intègre dans la stratégie d'internationalisation de l'école, en ce qu'elles constituent une condition indispensable pour la reconnaissance des formations de l'école par-delà les frontières de l'Europe.

La stratégie de l'école concernant les relations internationales repose sur trois axes :

- le développement du réseau de partenaires dans un but pédagogique (augmenter les flux d'étudiants, avec des actions de partenariat spécifiques) ;
- le renforcement du réseau intégré de l'école à travers trois programmes, particulièrement en Scandinavie, en Inde et à travers le réseau d'écoles de management dans le domaine du vin ;
- le développement de campus BEM à l'étranger, à Dakar (Sénégal) et en Malaisie.

Sur ces bases, BEM espère améliorer la qualité de ses programmes, renforcer sa démarche de différenciation et augmenter la visibilité de l'école, mais aussi celle de la ville de Bordeaux et de la région Aquitaine.

La direction du développement des relations extérieures est en mutation à BEM et depuis peu est devenue un service transversal. Sa structure actuelle est tripolaire :

- le service de la mobilité internationale gère l'accueil des professeurs invités, des étudiants entrants et sortants et s'occupe par ailleurs de l'organisation des cours en anglais ;
- le service de développement international assure la prospection de nouveaux partenaires, le développement des relations avec des partenaires existants, les campus off-shore et l'implication de l'école dans les activités de CampusFrance ;
- enfin, le service "langues étrangères et accompagnement international" est responsable des cours de langue pour étudiants étrangers, des voyages d'études et des cours d'été.

## II – Des activités de recherche à mieux intégrer à la stratégie internationale

Les thèmes choisis par l'école en matière de recherche sont adaptés à la nouvelle dimension internationale que l'école souhaite se donner (la logistique, le vin, les PME-PMI), et la structuration des activités de recherche autour des chaires est par essence internationale. Parmi les enseignants-chercheurs récemment recrutés, le profil est fortement internationalisé. Par ailleurs, les formations délocalisées et le nombre important de *visiting professors* contribuent à créer une dynamique internationale. Malgré tout cela, BEM ne semble pas disposer d'une stratégie cohérente de valorisation des échanges internationaux dans le domaine de la recherche.

## III – Des actions ciblées en faveur de la mobilité étudiante

L'école affiche trois zones de partenariat prioritaires, à savoir le Canada, l'Inde et la Scandinavie, et propose des échanges classiques pour ses étudiants (environ une centaine), notamment dans le cadre du programme Erasmus. BEM a opté également pour la délocalisation de certaines formations, notamment au Sénégal, à Hong Kong pour le master en management des vins et spiritueux et le *Wine MBA*, et à Beyrouth au Liban pour le master en affaires internationales.

Il est cependant difficile de comprendre la logique de l'école, entre l'affichage de zones d'une part et la délocalisation effective ou annoncée de ses activités d'autre part. Il semble en outre que la mobilité des enseignants-chercheurs et celle des étudiants soient relativement peu articulées.

## IV – Un développement soutenu des formations à l'international

BEM s'est engagée, à l'instar d'autres écoles de management, dans une politique de délocalisation de ses formations, le plus souvent avec des partenariats locaux. Le sentiment qui se dégage est celui d'un foisonnement d'initiatives dont la cohérence reste à démontrer.

Les trois principaux programmes internationaux de BEM sont :

- EBP, programme de master européen : 500 étudiants dont 3 % d'étrangers ;
- MACI, master en affaires internationales : 37 étudiants dont 76 % d'étrangers ;
- *Wine MBA* : 13 étudiants dont 85% d'étrangers ; à noter que la direction prévoit d'ouvrir le *Wine MBA* à Hong Kong à la rentrée de 2010.

Sa politique en matière de développement de campus à l'étranger (Dakar, Malaisie notamment) mériterait d'être plus clairement explicitée. On s'interroge par exemple sur l'ouverture du *Wine MBA* à Hong Kong alors que les partenaires affichés sont l'université de l'Australie du Sud (à Adelaide) et l'université de Californie.

L'école a ouvert un campus BEM à Dakar et y assure une formation de *bachelor* à une quarantaine d'élèves. L'ouverture du master est prévue à la rentrée de 2010. Un *bachelor* - puis un master - en logistique s'ouvriront progressivement en Malaisie, également à partir de la rentrée de 2010.

BEM ne prend-elle pas un risque important à poursuivre son développement de campus délocalisés à un rythme aussi soutenu et vers autant de destinations qui se situent en dehors des zones prioritaires définies par l'école elle-même - Inde, Scandinavie, Canada ? On s'interroge sur le suivi et l'évaluation des formations, mais également sur la validation des acquis des étudiants dans les campus *off-shore*.

Globalement, les flux entrants et sortants, quoique légèrement déséquilibrés - 585 entrants (54 %) contre 500 sortants (46 %) - contribuent grandement au rayonnement international de BEM.

Par ailleurs, 64 % du total des heures d'enseignement assurées en langue anglaise à BEM le sont dans des formations entièrement dispensées en anglais, qui présentent également la particularité de rassembler un pourcentage important d'étudiants étrangers. Cependant, ce sont des formations à effectifs modestes par rapport au *MSc in Management*, au *Master in International Management*, ou encore au *MS in International Purchasing*.

L'accueil des étudiants étrangers est structuré, personnalisé et chaleureux. Les élèves des deuxième et troisième années participent à cet accueil, notamment pendant la semaine d'intégration.

Les compétences liées au relationnel, de plus en plus importantes dans les évaluations des entreprises, font que la dimension interculturelle de l'enseignement à BEM devient indispensable, en particulier pour aider les étudiants à développer leurs capacités relationnelles et étoffer leurs compétences dans un cadre où se côtoient diverses nationalités. L'international apparaît ainsi indissociable de la stratégie de formation mise en place par l'école.

# La gouvernance



## I – Un exécutif fort contrôlé par la CCIB

Comme indiqué précédemment, BEM - Bordeaux Management School est un établissement consulaire d'enseignement supérieur qui dépend directement de la CCIB. De ce fait, le système d'organisation et de pilotage apparaît comme totalement différent de celui des universités. Le dispositif de gouvernance ne dissocie pas "le politique" de "l'administratif et financier". Il se caractérise par un exécutif fort, appuyé par un management d'une très grande compétence et soumis au contrôle de la CCIB ainsi qu'à une pression concurrentielle très forte.

La contrainte financière de l'école tient en un seul chiffre : 84 % des ressources du budget de fonctionnement proviennent des étudiants. Ce chiffre peut être considéré aussi bien comme une faiblesse que comme une force. C'est une force dans la mesure où l'essentiel des ressources de l'école sont apportées par ses étudiants, ce qui montre son attractivité. Mais cette forte dépendance peut être considérée comme une faiblesse dans l'hypothèse d'une éventuelle baisse de la demande pour des formations relativement onéreuses (les frais de scolarité pour une année d'ESC s'élèvent à 7 600 € et une année de MSc spécialisé peut coûter jusqu'à 15 000 €).

Aujourd'hui, le CA joue un rôle uniquement formel et d'information auprès de ses membres. Toutes les décisions stratégiques sont prises au niveau de la CCIB, en partenariat avec la direction de l'école. Un grand chantier est ouvert : celui du futur statut de BEM. La CCIB est tout à fait consciente des "pesanteurs" administratives que le statut de service de la chambre fait subir à BEM, notamment pour les recrutements de professeurs. La voie d'un statut associatif est en cours d'exploration, avec une plus forte implication des collectivités locales (ville de Bordeaux, communauté urbaine, département, région). Une telle évolution aurait le mérite d'impliquer davantage ces collectivités qui bénéficient de la notoriété de BEM et de son rayonnement, sans pour autant diluer trop fortement le rôle de la CCIB. À noter qu'une évolution vers un statut associatif et l'abandon du statut d'établissement consulaire rencontrent quelques craintes de la part de certains permanents enseignants et administratifs.

Le directeur général (DG), salarié, est nommé par la CCIB. Il conduit les activités de BEM dans le cadre des orientations et décisions fixées par le CA et dans le cadre des délégations octroyées par le président de la CCIB dans tous les domaines de gestion et de management de l'école. Le DG joue un rôle central, de la conduite des politiques, qu'il contribue à définir, jusqu'aux résultats de celles-ci.

BEM a mis en place une organisation qui comprend de nombreux comités :

- le comité exécutif : il réunit deux fois par mois le DG et les six "directeurs associés" qui l'assistent dans la gestion de l'école ;
- le comité de management : il comprend, outre les membres du comité exécutif, les directeurs de programmes et des responsables administratifs ; ce comité constitue un "forum de discussion et d'échange" entre les principaux acteurs de BEM ;
- la commission d'évaluation et de qualification des professeurs : cette commission qui se réunit trois fois par an a pour mission d'évaluer les professeurs permanents de BEM ;
- le comité consultatif inclut le DG, la secrétaire générale, le directeur académique et les représentants du personnel, il se réunit tous les deux mois et permet l'ouverture d'un "dialogue social informel" à l'occasion duquel les problèmes du personnel sont discutés ;
- le comité pôles/programmes a pour principale mission d'améliorer les enseignements proposés à BEM ;
- les comités pédagogiques : au sein de chaque programme de formation, un comité pédagogique composé des enseignants vérifie la pertinence des enseignements dispensés et tient compte des remarques des étudiants ;
- le comité de pilotage de la recherche contribue à définir la politique de recherche de BEM, évaluer les contributions individuelles et collectives du corps professoral ; il est composé du directeur de la recherche, des responsables d'équipes de recherche, des directeurs de chaires et du coordinateur du Cerebem.

La complexité de l'organisation évoquée ci-dessus est pleinement assumée et invite à mobiliser au maximum l'ensemble des ressources humaines au service du projet collectif BEM. Cette organisation récente de l'institution s'appuie sur des services administratifs très professionnels et motivés. La forte implication et la grande expérience des directeurs facilitent le management de la structure.

BEM dispose d'un projet stratégique élaboré par le comité exécutif et validé par son CA. Le statut, le modèle économique et le mode de gouvernance de l'école garantissent le caractère "stratégique" et opérationnel du projet, notamment avec un compte d'exploitation prévisionnel associé. Ce projet est relayé par un management stratégique de l'équipe de direction.

## II – Un pilotage des TIC à améliorer

BEM a été pionnière dans l'utilisation obligatoire par les étudiants de l'ordinateur portable. Aujourd'hui, cette utilisation s'est banalisée dans les écoles de commerce et BEM n'apparaît plus aussi en pointe que certaines de ses concurrentes, même si au regard de critères universitaires standard l'établissement offre de très bonnes prestations à ses élèves.

Le pilotage des TIC apparaît comme étant très fortement contraint et reposant en grande partie sur la bonne volonté de ceux qui sont en charge de le faire vivre avec des moyens humains limités. Une réappropriation de cette dimension par la direction et l'attribution de moyens adaptés semblent nécessaires. Il conviendrait de mener une réflexion sur l'organisation du service des TICE, son développement et l'architecture du réseau à partir d'un travail en interne éventuellement accompagné d'une expertise extérieure.

## III – Une politique de gestion des ressources humaines dépendante de la CCI

L'école étant un service de la CCIB, ses salariés disposent du statut des chambres de commerce. Si le DG bénéficie d'une certaine autonomie dans la gestion des ressources humaines de l'école, il n'en demeure pas moins que celle-ci est suivie de près par la chambre.

BEM emploie 184 collaborateurs qui ont le statut du personnel des chambres consulaires (56 enseignants et 128 agents administratifs). L'école rémunère également 571 enseignants vacataires et 12 assistants de recherche dans le cadre de CDD de trois ans. Le projet de développement ne correspond pas encore à une vraie politique RH qui élaborerait une gestion globalisée des emplois en rapport avec la gestion de la masse salariale. Une évolution qualitative de la gestion des RH doit faire l'objet d'une réflexion attentive de la part de l'établissement.

Globalement il apparaît que le dialogue nécessaire avec le personnel est mis à profit pour développer le dialogue social et l'aspect qualitatif de la GRH. Le développement de l'école et l'évolution des enjeux stipulent des recrutements maîtrisés et en croissance, notamment pour l'enseignement et la recherche. Les échanges entre les différents responsables et comités garantissent la validité des recrutements et permettent de définir les profils de manière satisfaisante. La constante et rigoureuse approche économique des activités de l'école, avec des plans de financement prévisionnels établis, crée les conditions nécessaires pour s'assurer de la viabilité financière des décisions.

## IV – Des finances saines mais sous forte contrainte

Le budget de fonctionnement de BEM en 2009 était de 24,6 M€, soit une hausse de 7,4 % par rapport à l'exécution 2008. 84 % des ressources du budget de fonctionnement proviennent des étudiants (droits de scolarité) en 2009.

La contribution versée par la CCIB est restée stable en 2009 à 1,5 M€ (dont 600 k€ sont reversés à titre de frais de siège). De 18 % des ressources de l'école il y a 15 ans, la contribution de la CCIB ne représente plus que 6 % du budget de fonctionnement, soit une division par trois. Cela s'explique par le développement des activités propres de BEM. Quoiqu'il en soit, il apparaît que la CCIB peine à suivre la croissance de son école de commerce ; d'où la question renouvelée du statut de BEM.

Si la taxe d'apprentissage a fortement augmenté en volume - elle est passée de 972 k€ en 2000 à 1,4 M€ en 2006 et 1,9 M€ en 2009, elle ne représente que 7 % du budget de fonctionnement en 2009.

Globalement BEM est bien gérée puisque l'école dégage une capacité d'autofinancement (CAF) positive annuelle d'environ 3 millions d'euros. Cette CAF permet de satisfaire au remboursement des emprunts actuels et au programme d'investissement immobilier futur.



La direction de BEM est consciente des risques financiers de l'école, mais la situation apparaît sous contrôle. Naturellement, un soutien sur fonds publics, en particulier quand il s'agit d'assurer le développement de la recherche ou de favoriser l'accès à l'école à des étudiants d'origine modeste, avec la mise en place d'une véritable politique sociale, serait le bienvenu. La création d'une fondation privée serait également de nature à soutenir les activités de BEM. L'obtention de subventions spécifiques, notamment de la part des collectivités locales pour le projet d'agrandissement immobilier, devrait également pouvoir se réaliser.

Au total la gestion financière de BEM est maîtrisée, mais les équilibres trouvés restent à consolider dans un contexte de fort développement de l'école. En particulier, le poids important des droits de scolarité dans les ressources de l'établissement rend celui-ci vulnérable à une évolution défavorable des flux d'étudiants.

## V – Un nécessaire développement immobilier

En 1969 l'ESC Bordeaux déménageait à Talence sur 7 700 m<sup>2</sup> de bâtiments implantés sur un site de 5 hectares. Aujourd'hui, BEM dispose de 18 000 m<sup>2</sup> incluant une résidence étudiante, une cafétéria, des bureaux et une bibliothèque.

Malgré les nombreux travaux d'entretien et d'aménagement (rendus nécessaires par le vieillissement des locaux du campus initial) et la création du site parisien, la surface actuelle limite le développement de l'école. Le grand projet immobilier de BEM vise à ouvrir un site à Bordeaux Mérignac permettant d'accueillir les masters spécialisés sur 3 750 m<sup>2</sup>. Pour ce projet, l'école compte sur elle-même mais également sur les collectivités locales. Il est certain que l'absence éventuelle d'un engagement des collectivités dans ces investissements immobiliers serait pénalisante pour le développement de BEM.

## VI – Une capacité d'auto-évaluation fondée sur les accréditations

Avec les exigences des agences d'accréditation (EQUIS, AACSB, AMBA), BEM a développé une véritable capacité d'auto-évaluation en matière de formation. C'est dire si l'établissement est rompu à ce genre d'exercice et a mis en place les moyens informatiques et administratifs appropriés. Les évaluations externes mobilisent beaucoup les énergies de chacun, mais ont sans nul doute permis à tous de s'approprier les démarches pour une amélioration continue de la qualité. Ce travail est d'autant plus profitable qu'il peut se référer à une stratégie clairement définie, déclinée en objectifs opérationnels et en actions précises.



# La communication



Historiquement, les écoles de commerce furent les premiers établissements de l'enseignement supérieur à développer leur communication, pour séduire aussi bien les étudiants et leurs enseignants que les partenaires, tous nécessaires à leur bon fonctionnement.

L'école de Bordeaux ne déroge pas à cette règle et a mis en place depuis plusieurs années une stratégie de marque autour de son nom, BEM, pour en faire valoir la qualité des formations à l'instar d'un label. Sous l'égide des organes dirigeants de l'établissement, un service dynamique de marketing et de communication met en œuvre la politique de promotion de l'image du groupe aussi bien en interne qu'en externe.

La communication et le sentiment d'appartenance à l'école sont développés par six acteurs différents : les nombreuses associations transmettent les valeurs de l'établissement, qui se perpétuent dans les différentes associations d'anciens, l'équipe de communication, les prestataires techniques externes et le service en charge de l'organisation et de la participation aux salons et forums, ainsi que les "ambassadeurs étoiles", une dizaine d'étudiants choisis qui accompagnent ce dernier service dans les salons.

L'effet de la communication de chacun de ces acteurs est évalué à l'aide de rapports réguliers en vue de modifier la politique engagée si elle se révèle peu efficace ; le cas échéant, elle est remaniée en conséquence, en tenant compte en permanence des méthodes et moyens des écoles concurrentes.

Avant 2008, il existait 12 associations d'anciens élèves, ce qui jouait en défaveur de l'unité des anciens qui, face à la multitude des activités à leur attention et loin de l'établissement, perdaient intérêt à garder contact. La nouvelle direction de BEM a souhaité regrouper le tout au sein d'une fédération unique, BEM Talents. Depuis lors, au sein des locaux de l'école, un employé, dont le poste est financé par les cotisations, fait le lien et harmonise les volontés de ces associations qui organisent activités et conférences.

Depuis maintenant trois ans, l'école fait appel à une agence de communication parisienne qui l'aide à affirmer sa marque (BEM). L'identité de l'établissement s'est effectivement et nettement affirmée au travers de l'ensemble de ses publications, manifestations, sites, participations à des salons, forums et congrès... L'implication des élèves dans les multiples événements du groupe témoigne par ailleurs de la prégnance de leur sentiment d'appartenance.

Parmi les faiblesses de la communication de BEM (évaluée à l'aune des grandes écoles de commerce) on peut citer un budget relativement faible bien que conséquent (1 M€) et une visibilité internationale encore fragile.

Bien qu'attentive à son positionnement dans les classements des écoles de commerce et à ses accréditations, la direction de BEM ne semble pas obsédée par ces aspects. Cette vision est cohérente avec l'esprit de l'établissement. Néanmoins, s'il veut vraiment compter au niveau européen il lui faudra renforcer cette présence.



# Conclusion et recommandations



## I – Résumé

Créée en 1874, l'école supérieure de commerce de Bordeaux est devenue BEM - Bordeaux Management School en 2000. Loin de constituer un simple changement de nom, cette nouvelle signature témoigne de la volonté de l'établissement de répondre aux évolutions auxquelles les grandes écoles de commerce françaises sont confrontées. Historiquement dédiée à la formation de cadres commerciaux et financiers à travers un programme de type ESC, BEM a su se diversifier et mettre en place des formations innovantes et adaptées à la demande nationale et internationale. L'école a également compris l'importance de développer son activité de recherche et d'être un producteur de connaissances dans le domaine du management. L'excellence de ses activités de formation lui a permis d'obtenir les trois grandes accréditations internationales (AACSB, AMBA et EQUIS).

En une dizaine d'années, BEM a su montrer une réelle capacité d'adaptation aux changements. De nombreux défis restent cependant à relever, tant en matière de recherche que de développement international, et cela dans le contexte d'une contrainte financière très forte qui laisse peu de marges de manœuvre. À cet égard, il est regrettable que les collectivités locales, qui tirent profit de la notoriété de l'école sur le plan national et international, ne s'impliquent pas davantage dans la stratégie et le financement de BEM.

La question du changement de statut de l'école pour accompagner son développement est posée. Néanmoins, aucune solution statutaire ne s'impose avec évidence. Ce qui justifie l'optimisme sont la lucidité de la direction et de son équipe, soudée autour d'un plan de développement de qualité, un véritable souhait de communication interne et externe, un ancrage sociétal solide et la flexibilité de l'institution.

## II – Les points forts

- L'accueil, le recrutement, la formation et l'insertion professionnelle des étudiants ;
- Une gouvernance interne claire et solide accompagnée d'excellentes compétences managériales et une bonne gestion financière ;
- Une politique de communication professionnelle en phase avec les valeurs de l'école ;
- Une ouverture à l'international déterminée, quoique récente.

## III – Les points faibles

- Une production scientifique d'un niveau encore insuffisant ;
- Un statut ressenti comme un frein aux évolutions ;
- Une structure de financement qui peut devenir un frein dans un contexte de fort développement ;
- Des outils de pilotage, notamment en matière de système d'information, qui demeurent perfectibles.

## IV – Les recommandations

- Maîtriser l'élargissement de l'offre de formation (y compris à l'international) de façon à maintenir le niveau de qualité ;
- Intensifier l'effort entrepris en matière de recherche et maintenir le lien entre formation et recherche ;
- Diversifier les sources de financement auprès des entreprises et des collectivités locales ;
- Clarifier le positionnement de l'école au sein du Pres-université de Bordeaux et s'impliquer dans le réseau des grandes écoles bordelaises ;
- Préciser la stratégie de relations internationale afin de la rendre plus lisible.



# Liste des sigles



## A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMBA	<i>Association of MBAs</i>
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

BDA	Bureau des arts
BDE	Bureau des élèves
BDS	Bureau des sports
BEM	Bordeaux Management School
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDA	Conseil des associations
CDD	Contrat à durée déterminée
CG	Conseil général
Cnam	Conservatoire national des Arts et Métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

DG	Directeur général
----	-------------------

## E

ED	École doctorale
EIGSI	École d'ingénieurs en génie des systèmes industriels
Equis	(Certification) <i>European Quality Improvement System</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESC	École supérieure de commerce

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HEC	Hautes études commerciales

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
-----	---

## L

Lipsor	Laboratoire d'innovation, de prospective stratégique et d'organisation
LMD	Licence-master-doctorat

## P

PME Petite et moyenne entreprise  
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RH Ressources humaines  
RI Relation internationales  
RU/ Restaurant universitaire

## S

SG Secrétariat général

## U

UCR *University Curriculum Requirements*

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience



# Observations du directeur

**BEM**  
Management School  
BORDEAUX

**REPOSE DU DIRECTEUR**

Tout d'abord je voudrais remercier les membres de l'équipe des auditeurs pour la qualité de leur écoute et pour la pertinence de leurs analyses.

Depuis plusieurs années, BEM s'est engagée dans une dynamique d'amélioration qualitative systématique. Notre volonté est de pouvoir offrir le meilleur possible à nos étudiants, à nos entreprises recruteurs ainsi qu'à notre région. Cette volonté s'inscrit naturellement dans la démarche consulaire d'appui économique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux (CCIB). Suite à des efforts significatifs, BEM a obtenu les accréditations internationales de référence dans le domaine universitaire (AMBA, EQUIS, AACSB).

Dans ce contexte, l'analyse de l'AERES est vécue comme la confirmation française de notre identité universitaire à vocation professionnelle. Il est donc encourageant de constater que ces efforts ont porté leurs fruits et recueillent l'approbation générale de l'AERES. Il m'est particulièrement agréable de prendre note de vos commentaires concernant le *"fort dynamisme"* de mes enseignants-chercheurs, de nos *"relations fortes avec les milieux économiques"* et de voir que, grâce aux efforts collectifs, BEM offre un cadre d'études dans lequel *"l'étudiant est vraiment acteur de la vie de son école"*.

Le rapport AERES sera un élément précieux dans l'amélioration de nos objectifs stratégiques pour les années à venir. Le temps nous donnera l'occasion de mieux réagir à ce rapport et d'intégrer ses recommandations dans notre plan stratégique. Maintenant je souhaite simplement l'enrichir avec les commentaires suivants :

**Le statut consulaire et universitaire de BEM :**

Dans le rapport, il est bien précisé à plusieurs endroits que l'école est sous statut consulaire. Mais à la page 4, il y a une phrase ambiguë qui mérite d'être commentée :

*"Aujourd'hui, BeM se vit comme un établissement universitaire privé,....."*

Je pense que l'adjectif *"privé"* n'est pas entièrement applicable à notre Ecole et qu'il serait plus judicieux d'utiliser les adjectifs *"consulaire"* et *"universitaire"* pour mieux rendre compte de notre identité et de l'organisation de nos activités (par exemple - notre mission de service public en tant que service d'un Etablissement Public Administratif ; le statut de nos collaborateurs ; notre financement partiel par les entreprises à travers la Taxe d'apprentissage et la TATP). L'utilisation du terme *"privé"* peut être interprétée comme relevant d'un établissement à but lucratif. Il me semble donc plus précis d'affirmer :

*"Bien que consulaire, BeM se vit comme un établissement universitaire."*



En d'autres termes, nous assumons une mission de service public *universitaire* et nous revendiquons un niveau académique équivalent à l'Université, quand bien même, juridiquement, nous ne faisons pas partie des universités d'Etat (plutôt que "publiques") sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Concernant les éventuelles modifications de notre statut "consulaire", il est à préciser que nulle décision n'a été prise à ce jour et que la voie "associative" est une possibilité parmi d'autres. Un objectif clé d'un changement éventuel vise à apporter une réponse à une de vos recommandations concernant le renforcement du rôle de certaines parties externes dans la vie de l'Ecole (notamment celui des collectivités territoriales). Avec une gouvernance élargie, BEM pourrait également mieux écouter ses parties prenantes et contribuer davantage au développement de la région.

#### **Des synergies avec le PRES – Université de Bordeaux :**

BEM est sensible à l'avis de l'AERES concernant les aspects "*dommageables*" de notre rôle de membre associé "*mineur*". Comme le rapport le souligne, ce rôle "*limité*" pourrait fragiliser le renforcement, de "*la dynamique en matière de recherche en management*" de notre pôle de gestion universitaire régional. BEM fera de son mieux pour suivre les préconisations de l'AERES et établir une relation "*gagnante-gagnant*" avec le PRES. Cette relation a déjà de bonnes bases ancrées dans des relations bilatérales existantes entre les autres membres du PRES et nous.

Effectivement, BEM pense comme l'AERES que son avenir est de "*devenir une école-phare intégrée aux pôles universitaires de la région*". Le modèle de BEM est très similaire au modèle des *Business Schools* universitaires internationales (les célèbres *Graduate Schools of Management*). BEM prend acte de l'avis de l'AERES qu'il manque sûrement une vision plus appropriée du rôle de BEM dans le PRES. Le rapport a clairement compris que toute collaboration accrue avec le PRES doit nous permettre de maintenir notre "*cohérence*" et "*identité*".

#### **Notre développement international :**

Les auditeurs nous encouragent à mieux expliciter notre politique de développement international. Il va de soi que cette demande sera respectée. Il est important de préciser que ces activités ont été analysées et lancées après des études approfondies qui ont démontré leur intérêt stratégique ainsi que notre capacité à garantir des formations de haute qualité (respect des normes en termes de qualification des enseignants et coordination pédagogique étroite).

Les risques de foisonnement sont plus apparents que réels car chaque projet est évalué selon une approche stratégique générale. Les formations ouvertes à l'étranger sont assujetties aux mêmes instances et procédures de contrôle que les formations dispensées à BEM. Ce contrôle est souvent renforcé par le contrôle exercé par les universités partenaires ou par les ministères ou instances de reconnaissance concernées.

Notre projet principal reste le développement de notre campus à Dakar. Notre présence à Beyrouth relève d'une convention déjà ancienne qui sera réexaminée à court terme. Pour autant ces activités délocalisées, tant à Beyrouth qu'en Malaisie, restent assez réduites tout en permettant une internationalisation de notre corps professoral, de nos approches pédagogiques et de nos activités de recherche.

Il ne nous apparaît pas de contradiction majeure entre l'affichage de certaines zones prioritaires et l'ouverture, par exemple, du Wine MBA à Hong Kong. Cette ouverture démontre la cohérence pragmatique de nos activités ainsi que l'articulation de nos activités avec celles de la CCIB et de la région. Effectivement, elle s'inscrit dans notre mission

consulaire au service du secteur vitivinicole (voir l'organisation du Salon mondialement reconnu VINEXPO et notre appartenance à l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin - ISVV). Cette ouverture, effective depuis janvier 2010, nous a permis notamment d'élargir le recrutement pour notre diplôme (21 étudiants recrutés à Hong Kong). Notre présence à Hong Kong nous place au cœur d'une plateforme, appuyée par les milieux économiques et politiques, qui vise à devenir la porte d'entrée obligatoire vers le monde du vin en Asie.

#### **Le développement immobilier du site de Talence :**

Il est à préciser que le projet Mérignac n'est pas le grand projet immobilier de BEM mais simplement une étape dans un projet beaucoup plus vaste (p. 18). Le grand projet immobilier de BEM vise à une reconfiguration du site de Talence (rénovation fondamentale et construction d'un nouveau bâtiment pour une extension des surfaces). Ce projet nécessite 4 ans avant d'être opérationnel. Dans ce délai, un site à Bordeaux Mérignac en cours d'aménagement sera loué sur 3750 m<sup>2</sup> à compter de la rentrée de septembre 2010 pour accueillir les masters spécialisés et accompagner cette période de transition. D'autre part, le projet de reconfiguration immobilière du site prévoit de doter l'établissement d'infrastructures sportives (gymnase) et d'équipements dédiés à la vie étudiante.

#### **Conclusion :**

Ce rapport témoigne d'un effort considérable d'esprit critique positif et utile. Au-delà de l'intérêt des commentaires pour nos réflexions stratégiques, le rapport pourrait être un atout majeur dans l'établissement d'un dialogue constructif avec le PRES et les collectivités territoriales concernées par notre Ecole.

Talence, le 5 mai 2010



**Philip McLaughlin**  
Directeur BEM



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de BEM - Bordeaux Management School a eu lieu du 9 au 11 février 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Michel **Albouy**, professeur des universités (IAE de Grenoble).

## Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Guiot**, consultant en management ;

Gérard **Cordier**, secrétaire général de SupMéca ;

Laurent **Decreusefond**, professeur, Télécom ParisTech ;

Yves-Michel **Ergal**, maître de conférences HDR, université Marc-Bloch Strasbourg II ;

James **Shepherd**, maître de conférences, université de Savoie, ancien vice-président en charge des relations internationales ;

Zineb **Soulaimani**, étudiante, association Poitiers Jeunes ;

Claude **Jameux**, délégué scientifique, et Catherine **Dhaussy**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.