



**HAL**  
open science

## Audencia Nantes - École de management

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Audencia Nantes - École de management. 2011. hceres-02026189

**HAL Id: hceres-02026189**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026189>**

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 d'Audencia Nantes École de Management



juillet 2011



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

# Rapport d'évaluation d'Audencia Nantes École de Management



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Michel Cormier**

---

juillet 2011



# Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une activité en développement avec un réel potentiel et dotée de nombreux moyens	7
II – Une stratégie de recherche à développer au plan académique	8
III – Une recherche ancrée dans son territoire	8
La stratégie en matière de valorisation	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Un programme "Grande École" réputé et attractif qui constitue l'essentiel de l'offre actuelle	11
II – Un pilotage efficace d'une offre de formation de plus en plus diversifiée	11
III – Des ambitions fortes en matière de développement de la formation continue	12
IV – Un très bon accompagnement de l'étudiant tout au long de sa scolarité	12
V – Un environnement numérique de travail performant et des ressources documentaires accessibles	12
VI – Une pédagogie responsable de la définition des contenus et de l'acquisition des compétences	13
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une vie étudiante riche et fortement pilotée par l'école	15
II – Une attention particulière portée à la qualité du cadre de vie	15
III – Une politique sociale structurée	16
La stratégie en matière de partenariats	17
I – Une politique de partenariats dans l'enseignement supérieur construite sur plusieurs axes	17
1 ● Une figure imposée incontournable : le PRES	17
2 ● Un accord de coopération avec l'université de Nantes en matière de recherche	17
3 ● Des coopérations nombreuses avec l'École Centrale de Nantes	18
4 ● Une opération originale et structurée : NAMTech	18
5 ● Des partenariats ciblés destinés à porter des formations conduisant à une double compétence	18
II – Des relations organiques avec les collectivités territoriales	18
III – Des relations multiples et fructueuses avec les milieux socio-économiques	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – La politique internationale d'Audencia	21
II – Les structures	21

III – Les actions contribuant à l'internationalisation des formations	21
1 ● La mobilité internationale des étudiants	21
2 ● Un recrutement d'étudiants étrangers très diversifié	22
3 ● La mobilité enseignante	22
IV – Les actions internationales en matière de recherche	22
La gouvernance	23
I – Trois instances de pilotage stratégique, un organe de direction opérationnelle	23
II – Un système d'information rationnel et adapté	23
III – Une gestion des ressources humaines en évolution	24
IV – Une politique budgétaire et financière maîtrisée	24
V – Un patrimoine de qualité en phase avec les préconisations environnementales	25
VI – Hygiène et sécurité	25
VII – Une culture de l'évaluation profondément ancrée	25
VIII – L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur général	31
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



Créée en 1900, l'École supérieure de commerce de Nantes est, jusqu'au début des années 1990, une "école régionale à programme unique", avec une réelle volonté d'ouverture à l'international qui se traduit par l'inscription dans son cursus d'une année à l'étranger (États-Unis) obligatoire dès 1979 et, par la suite, la création de programmes internationaux. L'ESC Nantes est devenue à l'occasion de son centenaire, en 2000, Audencia Nantes École de Management, Audencia signifiant "écoute et audace".

Audencia est une association loi 1901 gérée par un syndicat mixte (Nantes Métropole, Conseil général, CCI) et dotée d'une délégation de service public (DSP) qui a pour conséquence une forte présence des acteurs locaux dans sa gouvernance. En 2010 elle a absorbé par fusion deux écoles locales : Sciencescom (communication) et l'École Atlantique de commerce (EAC - commerce et vente).

À la rentrée 2010, Audencia compte 2 420 étudiants de 56 nationalités, inscrits dans 12 programmes dont le programme Grande École. Suite à une évaluation menée par la Commission d'évaluation des formations et des diplômes de gestion (CEFDG), l'école a obtenu l'habilitation de délivrance du grade de master pour son diplôme Grande École en 2008, pour une période de 6 ans. Suivant les classements des écoles de commerce françaises publiés dans les revues générales ou spécialisées, elle se positionne le plus souvent en 6<sup>ème</sup> position, parfois en 7<sup>ème</sup>. Audencia fait partie des écoles de management françaises ayant acquis la triple accréditation AACSB (2004/2010 pour la première période) EQUIS (obtenu en 1998 renouvelé en 2002 et en 2007), et AMBA (pour ses trois MBA : International MBA, MBA executive et Euro\*MBA). Cette pratique régulière de l'évaluation a des effets observables dans la stratégie, l'organisation et le fonctionnement de l'institution.

Le programme Grande École visé par l'État et conférant le grade de master délivré en 6 semestres d'études et une année de césure obligatoire regroupe 2 190 élèves issus des classes préparatoires économiques et commerciales et recrutés pour l'essentiel après concours national organisé par la Banque commune d'épreuves gérée par la CCIP (414 élèves en 2010). Un accès en seconde année sur concours propre à Audencia ouvert à des étudiants titulaires d'une licence ou d'un diplôme équivalent, est possible (182 entrants en 2010). Le programme Grande École représente 90 % du total des inscrits et l'essentiel des ressources de l'école. Par ailleurs, Audencia propose cinq programmes généralistes en management (dont trois MBA), six mastères spécialisés (MS) et 3 masters internationaux. Audencia a noué 127 partenariats académiques dans 45 pays pour encadrer la mobilité internationale des élèves.

Près de 24 associations étudiantes actives animent la vie de l'école qui bénéficie de 23 000 m<sup>2</sup> de locaux situés sur le site de la Jonelière, propriété du syndicat mixte. Le groupe accueille également 242 étudiants à Sciencescom et 340 à l'EAC sur des sites distincts, respectivement de 2 500 et 3 500 m<sup>2</sup>. Le compte d'exploitation 2009 fait apparaître un équilibre à 21,75 M€ et Audencia fait état de 118 personnels de soutien à la formation et à la recherche.

Le corps enseignant d'Audencia est composé de professeurs permanents, de professeurs affiliés, d'experts associés et de professeurs visitants. Parmi les 70 enseignants permanents d'Audencia, 55 sont titulaires d'un doctorat d'université ou d'un PhD et 5 d'une HDR. Ce corps enseignant permanent est complété par 11 membres affiliés parmi lesquels 9 sont titulaires d'un doctorat d'université et/ou d'un PhD. Le nombre d'enseignants de nationalité étrangère s'élève à 34, soit 48,6 % du corps professoral permanent et affilié, représentant 18 nationalités.

La recherche est structurée autour du GREMA (Groupe de recherche en management à Audencia) dont l'évaluation par l'AERES est positive (note A) en vue de l'obtention du label d'équipe d'accueil (EA). Cette unité de recherche comprend six laboratoires intervenant dans les champs du marketing, de l'audit et de la performance financière ainsi que de la gestion de la chaîne de valeur, et deux instituts thématiques dédiés à l'entrepreneuriat et à la responsabilité globale dans l'entreprise.

Au-delà de sa vocation principale d'école professionnelle, Audencia s'est donné des principes et des objectifs d'ouverture et d'excellence dans la maîtrise des techniques, notamment par l'établissement de liens étroits avec les entreprises et le territoire. Deux axes majeurs sont mis en valeur tant dans les activités de recherche que dans le cursus de formation : le développement de l'entrepreneuriat et l'intégration de la responsabilité globale.

Depuis plusieurs années, Audencia se positionne sur cinq territoires : Nantes, l'Ouest Atlantique, la France, l'Europe, le Monde et aménage en conséquence sa stratégie, ses recrutements, sa recherche, ses relations avec ses tutelles et ses partenariats.

Il est à noter que la préparation de l'autoévaluation a été effectuée sous la responsabilité d'un directeur général en poste depuis six ans et qu'un nouveau directeur général a pris ses fonctions en janvier 2011.



# La stratégie en matière de recherche



## I – Une activité en développement avec un réel potentiel et dotée de nombreux moyens

La dynamique de recherche a été affirmée à Audencia au cours du précédent mandat de direction. L'école s'est inscrite en cela dans un mouvement général lié aux accréditations internationales, qui ont rendu cette mise à niveau incontournable pour des écoles qui, historiquement, étaient essentiellement tournées vers la formation des cadres en management.

La recherche est organisée au sein du laboratoire GREMA, qui regroupe une soixantaine de membres, soit la totalité des enseignants permanents de l'école disposant de temps pour la recherche<sup>1</sup> (hors professeurs de langues et de sport). Deux chargés d'études et quatre personnels administratifs viennent soutenir ce potentiel. La conception matricielle du laboratoire croise trois domaines d'expertise académique (Audit, risques et performance financière ; comportement de consommation et innovations marketing ; organisation et gestion de la chaîne de valeur) avec les deux engagements institutionnels transversaux que sont l'entrepreneuriat et la responsabilité globale. Ces deux derniers, structurés en instituts ont vocation à susciter des travaux à vocation académique ou appliquée sur des problématiques sociétales.

La structure matricielle, croisant ressources et projets, favorise un traitement pluridisciplinaire de ces deux sujets en puisant dans les compétences en finance, en marketing ou en stratégie. Cette organisation génère une complexité de gestion due notamment à la multiplication des responsabilités et à la participation des chercheurs à différents projets portés par les centres de recherche, les instituts et les chaires.

Les ressources destinées au fonctionnement du laboratoire proviennent de deux sources : le budget général d'Audencia (970 200 € en 2009, masse salariale des EC incluse), et la Fondation Audencia (regroupant des entreprises comme L'Oréal, le CIC Ouest et Le Noble Age...) qui, créée en juin 2009, s'est donné l'objectif de lever 8 M€ et qui a permis d'abonder le budget du GREMA à hauteur de 300 000 € pour la première demi-année de fonctionnement (2009). Le soutien de la fondation devrait atteindre 1 M€ en 2011, ce qui permettrait également de financer des thèses et des emplois de chargés d'études ainsi que des bourses thématiques. Cet apport constitue environ la moitié du budget du GREMA (hors masse salariale des EC).

Si la production scientifique du GREMA est en progression ces dernières années, elle se situe à un niveau moyen sur le plan national avec une répartition inégale, tant du point de vue des EC qu'entre les trois champs d'expertise académique. Une seconde fragilité provient du faible nombre de doctorants et de titulaires d'une HDR, point crucial pour l'évolution du laboratoire. En effet, sur 59 EC du GREMA, cinq seulement sont habilités à diriger les recherches (environ 7 %). Malgré des efforts conséquents, la formation doctorale reste un point faible pour l'école, qui possède cependant tous les atouts pour le surmonter dans les années à venir.

En matière de structuration et de pilotage de la recherche, des efforts notables ont été réalisés, grâce à deux leviers de motivation.

D'une part, l'école a mis en place des mécanismes d'incitation visant à développer les dynamiques individuelles via le versement de primes à la publication (à raison de 2 000 € par étoile attribuée à la revue par le CNRS), et par une modulation des obligations de service d'enseignement des EC. Cette décharge peut aboutir à un service de 90 h/an en cas d'activité de recherche soutenue ou de 150 h/an pour une activité plus modeste. La charge de service est de 180 h/an pour un enseignant impliqué dans les activités pédagogiques ou dans les pratiques professionnelles. À l'heure actuelle, 55 % des EC ont un profil recherche, 30 % un profil pédagogie et 15 % un profil de praticien. Ce système de modulation semble satisfaire les EC d'Audencia qui ne voient aucune de ces catégories comme dévalorisante et conçoivent comme une souplesse la possibilité de passer successivement de l'une à l'autre. Le dispositif d'évaluation des activités des EC mis en place par l'école est particulièrement précis et repose sur des critères formalisés et partagés par le corps enseignant.

---

<sup>1</sup> Par convention, ces personnels enseignants permanents susceptibles de développer une activité de recherche seront désignés par l'appellation "enseignants-chercheurs" (EC).

D'autre part, la direction du laboratoire a été confiée en 2008 à un professeur étranger lauréat d'un PhD en stratégie obtenu à Sydney. Son arrivée à Audencia a clairement donné le signal d'un renforcement de la recherche tant sur le plan national qu'international et a conduit à la construction d'une structure matricielle d'organisation des laboratoires jugée plus apte à permettre les changements et évolutions utiles. Le rapport d'évaluation de la recherche est très favorable en termes de qualité de la production scientifique et souligne un réel souci d'internationalisation. Cependant, le foisonnement des axes et thèmes de recherche est un risque de dispersion des énergies et un point de fragilité sur le long terme.

## II – Une stratégie de recherche à développer au plan académique

Le premier défi auquel est confrontée l'école concerne l'accès au vivier de doctorants qui se trouve dans les masters universitaires plus que dans le programme Grande École. N'étant pas habilitée à délivrer le doctorat, Audencia a très tôt pris soin de participer au master recherche en gestion piloté par l'Institut d'Économie et de Management de l'université de Nantes (réunion de l'IAE et de la Faculté des Sciences économiques et de gestion) en collaboration avec l'université d'Angers, ce qui lui permet de s'inscrire dans le dispositif régional de recherche en gestion. L'école accueille actuellement 16 doctorants (dont 10 étrangers), encadrés par les EC d'Audencia, inscrits à l'université de Nantes et dans l'école doctorale DEGEST. Il faut noter qu'aucun d'entre eux n'est issu du programme Grande École. L'accord noué avec l'école doctorale DEGEST est à ce titre la seule voie d'inscription possible de doctorants encadrés par des EC de l'école.

L'école doctorale DEGEST, portée par l'université de Nantes, regroupe 12 laboratoires et distribue environ 10 allocations de recherche chaque année, dont une à deux pour le Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA) qui regroupe 85 chercheurs et qui est le laboratoire le plus proche du GREMA en termes disciplinaires. Les acteurs rencontrés, tant du côté de l'école doctorale que du GREMA, semblent vouloir faire vivre cet accord entre Audencia et l'université de Nantes si celui-ci est équilibré et basé sur des principes de mutualisation des dispositifs de bourse et d'échanges internationaux.

L'université semble décidée à construire un périmètre de collaboration autour d'un projet global ne se limitant pas au master recherche mais intégrant des éléments comme les avancées internationales de la Grande École. Pour le moment, le GREMA n'étant pas EA, les doctorants d'Audencia sont inscrits à l'université de Nantes et affiliés au LEMNA pour la plupart. Ils bénéficient à ce titre de l'accès à la bibliothèque de l'Institut d'Économie et de Management de Nantes - IAE, d'une formation de 100 heures obligatoires, réalisée par l'école doctorale, et peuvent participer aux séminaires des laboratoires de cette école doctorale. Les doctorants dont la thèse est financée par Audencia sont accueillis dans les locaux de l'école, à laquelle ils sont liés par un contrat de travail spécifique, renouvelable chaque année.

Le deuxième défi du développement de la recherche consiste à ce que le GREMA devienne une EA et, à ce titre, soit membre à part entière de l'école doctorale. Cette ambition révèle à la fois une bonne maîtrise des enjeux en matière de recherche ainsi qu'une bonne connaissance des points de faiblesse pouvant entraver la dynamique d'évolution de l'école. En effet, la reconnaissance du GREMA comme EA devrait permettre à l'école de s'insérer réellement dans le paysage de la recherche nantaise et d'avoir accès, notamment, aux allocations de recherche d'État.

## III – Une recherche ancrée dans son territoire

La stratégie générale d'Audencia, qui se doit de consolider sa visibilité nationale et internationale tout en irriguant son territoire va nécessairement affecter les orientations en matière de recherche. En effet, Audencia doit avoir le souci d'une insertion des diplômés du programme Grande École à la fois dans de grandes entreprises nationales et internationales et dans le tissu de PME, cabinets et organismes locaux.

Autour des thématiques entrepreneuriales et de responsabilité globale, la Fondation Audencia, qui contribue à lever des fonds pour financer notamment les chaires, s'efforce de faire se rencontrer les exigences académiques de l'école avec les besoins des entreprises situées dans la région. Cette attention particulière portée sur le territoire proche est perçue par les chercheurs du GREMA comme la source de nouvelles opportunités de recherche, permettant des publications dans des revues professionnelles comme la revue *Banque et Finance* mais aussi dans des revues académiques. Par exemple, la chaire Microfinance réalise des travaux en partenariat avec la Banque Populaire Atlantique. Dans cette perspective, tous voient l'organisation matricielle comme un formidable moyen de mettre le maximum de chercheurs en mouvement. Sa structure complexe ne pose apparemment aucun problème ou tension sur le plan de son fonctionnement.

# La stratégie en matière de valorisation



La stratégie de valorisation d'Audencia entend s'appuyer sur une politique de partenariats multiples et une recherche transférable, la recherche dans les domaines du management ne pouvant guère déboucher sur une politique de propriété intellectuelle : elle est donc conçue pour apporter une valeur ajoutée indiscutable et s'articule avec la politique générale d'Audencia de recentrage sur son territoire.

Des partenariats nombreux ont été noués avec des pôles de compétitivité (tels Valorial (aliments-santé) et *Nova Child*, ex-"Pôle enfant" à Cholet), avec des universités (LEMNA à l'université de Nantes) ou des écoles (Mines de Nantes), pour la réalisation de contrats de recherche. Des coopérations avec les clusters sont envisagées.

L'objectif d'une valorisation des produits de la recherche apparaît également dans les missions des chaires produisant des résultats directement utilisables par les entreprises. Ainsi, la chaire Microfinance créée au départ avec la Banque populaire Atlantique a débouché sur des travaux de recherche sur le microcrédit social et trois publications dans la revue "Banque". Cette chaire finance les travaux de deux doctorants et deux chargés d'études.

De plus, l'école a noué des partenariats (contrats de recherche ou chaires) avec un certain nombre de grandes entreprises, notamment ERDF, Système U Ouest (magasin laboratoire), Airbus, Danone ou Saunier-Duval dans le cadre du Groupement d'Intérêt Scientifique en "chaîne de valeur". Les PME, moins sollicitées, sont une opportunité de développement, les cas intéressants identifiés étant des terrains de recherche qui peuvent déboucher sur des publications.

En matière de responsabilité globale, Audencia a mis en place un dispositif de valorisation de ses travaux et engagements. Ainsi, l'organisation des "Trophées de la Responsabilité Globale" avec l'École des Mines de Nantes permet, grâce à des audits, de valoriser les entreprises investies dans ce champ et de repérer celles qui peuvent progresser. Un club des entreprises ayant participé aux trophées a été créé et Audencia organise chaque année une journée "diversité". De plus, l'école accueillera la deuxième édition du Parlement des Entrepreneurs d'Avenir en mai 2011. Audencia porte, dans le même domaine, la publication des "Cahiers de la responsabilité globale", visant à promouvoir un management qui concilie l'engagement social, la protection de l'environnement et la performance économique.

La création d'entreprise est un élément important de la politique d'Audencia ; une formation spécifique a été lancée en 2000 (30 étudiants par session). Un incubateur d'entreprises, créé en 2003 afin de prolonger cet enseignement, est réservé aux étudiants qui présentent un projet devant le "comité d'audace" (réunissant professionnels et enseignants de l'école). Fin 2009, 19 projets avaient été retenus et 15 accompagnés. L'objectif 2015 est d'un projet par mois. Cet incubateur a vocation à fusionner avec ceux de l'École Centrale Nantes et de l'École des Mines de Nantes pour former *Symbiose*, incubateur commun.

Enfin, une fondation a été créée en juin 2009 pour soutenir des projets thématiques de l'école aux niveaux national et international. Les trois membres fondateurs en sont L'Oréal, CIC Ouest et Noble Age. La campagne de levée de fonds de mai 2010 a déjà rapporté plus de 1 000 k€ et l'objectif 2015 de 8 000 k€ est destiné à financer 10 chaires, 50 projets incubés par an et une augmentation de 30 % des attributions de bourses.

Ces multiples actions de valorisation gagneraient à un renforcement des partenariats avec des PME et à l'international.



# La stratégie en matière de formation

## I – Un programme “Grande École” réputé et attractif qui constitue l’essentiel de l’offre actuelle

Le programme “Grande École” est accessible à deux niveaux comme dans toutes les écoles de ce type. Une entrée en 1<sup>ère</sup> année, correspondant à une dernière année de bachelor, est réservée aux candidats issus des classes préparatoires économiques et commerciales après concours national organisé par la BCE (banque commune d’épreuves gérée par la Chambre de Commerce et d’Industrie de Paris). La promotion 2010 était de 414 élèves. Un accès en seconde année, correspondant à la 1<sup>ère</sup> année de master, se fait sur concours propre à Audencia pour des étudiants détenant une Licence ou équivalent. Ce flux a permis, la même année, le recrutement de 182 étudiants supplémentaires.

Le parcours présente la particularité d’être l’un des plus longs en France puisqu’il se déroule sur quatre ans au lieu de trois dans la plupart des écoles de management. Il comprend en effet six semestres académiques en présentiel plus une année obligatoire de césure en entreprise, avec un semestre au moins réalisé à l’étranger. Ce parcours comprend 14 spécialisations organisées en quatre domaines d’activité ou “majeures” : Finance et contrôle, Marketing, Management et organisation, Management sectoriel. L’offre de formation est complétée par des mastères spécialisés et MBA. La notoriété de ses programmes, et particulièrement le master Grande École, est excellente sur le plan national où Audencia se situe le plus souvent à la sixième place du classement des écoles de commerce françaises. Les deux indicateurs d’attractivité sont très bons et progressent depuis plusieurs années : le nombre de candidats est en croissance et la barre d’admissibilité se situe à 11,85, gagnant 1 point de moyenne en quatre ans.

L’analyse des taux de désistement des étudiants admis dans plusieurs écoles montre un solide positionnement immédiatement après le *quinte* de tête des écoles de commerce les plus plébiscitées par les étudiants. Cette position est stable depuis plusieurs années et la notoriété de l’école progresse au niveau international où elle se situe dans les 100 premières (16<sup>ème</sup> pour son master Grande École et 44<sup>ème</sup> pour l’établissement au dernier classement du *Financial Time* des *Business Schools* en Europe).

L’absorption en 2010 de deux écoles nantaises, l’École Atlantique de commerce (EAC) et Sciencescom, permet à Audencia de compléter ses parcours aux niveaux bachelor et bac+5. Alors que leur intégration à l’offre d’Audencia avait été envisagée, la direction de l’école entend désormais maintenir l’identité de ces écoles, qui ont un cursus et un objectif clairement différents des filières propres à Audencia, tout en mutualisant autant que possible les moyens mis à leur disposition. La marque Audencia deviendrait le label de l’ensemble des programmes. Toutefois ces écoles plus spécialisées ont des effectifs plus réduits que ceux de la Grande École (un peu plus de 340 pour EAC, de l’ordre de 240 pour Sciencescom). L’essentiel de l’activité d’Audencia reste donc, malgré la diversification récente de son offre de formation, articulé autour de son programme Grande École.

## II – Un pilotage efficace d’une offre de formation de plus en plus diversifiée

Audencia occupe une place originale dans sa région. Elle s’est développée hors de l’université, comme l’ont fait les écoles de commerce dans la plupart des régions françaises, mais elle a mis en place un système singulier de pilotage de ses formations, d’abord pour le diplôme Grande École, puis pour l’ensemble de ses formations (MS et MBA).

Un système judicieusement articulé de conseils et comités fonctionne sous l’autorité du CA afin d’alimenter le processus de conception des cursus. Un conseil des programmes, des conseils académique et scientifique, des comités de programmes constituent autant de lieux d’observation des tendances liées aux évolutions économiques, ainsi que de réflexion sur l’opportunité de créer ou d’adapter un cursus. La participation des entreprises au sein de ces conseils facilite le dialogue entre le monde académique et le monde socio-économique.

Si le cursus Grande École permet d’acquérir le grade de master de type bac+5 (car validé par la CEFDG), les mastères spécialisés ne sont pas au même niveau puisque leur label est octroyé par la Conférence des grandes écoles (CGE) et qu’ils n’ont pas fait l’objet d’une validation par la commission du Ministère chargée d’attribuer le titre de master. Un flou subsiste dans la désignation et l’intitulé des diplômes, qui n’est pas spécifique à cette école.

### III – Des ambitions fortes en matière de développement de la formation continue

Le potentiel de développement en formation continue paraît important en matière de nombre de diplômés et de flux d'étudiants. Les partenariats avec les écoles d'ingénieurs, dans le cadre notamment de NAMTech, en démultiplient les possibilités et pourraient constituer une opportunité originale en offrant des perspectives de double compétence.

Toutefois, les leviers de croissance en termes d'effectifs et de moyens financiers qui peuvent en découler ne paraissent pas constituer un potentiel illimité car :

- ces développements, déjà bien entamés, devront se faire en harmonie avec les capacités de la région (ressources économiques et vivier de stagiaires) ;
- Audencia offre des MS ou MBA dont la valeur n'est pas toujours concurrentielle avec celle des masters professionnels habilités par le MESR ; Audencia ne peut en effet se positionner sur ce type de diplômes que par le jeu des partenariats avec l'université, qui peut offrir des masters professionnels et à des tarifs bien inférieurs ;
- le nombre de candidats est limité pour ce type de formations très spécialisées ;
- la disponibilité du corps enseignant d'Audencia n'est pas extensible car celui-ci est déjà très mobilisé sur le diplôme Grande École et le développement des activités de recherche.

L'objectif affiché pour le développement futur de la formation continue, source de revenus supplémentaires pour le plan stratégique, paraît ainsi très ambitieux par rapport aux possibilités de l'école.

### IV – Un très bon accompagnement de l'étudiant tout au long de sa scolarité

Le taux de réussite du diplôme Grande École est supérieur à 95 %, en raison du niveau de recrutement mais aussi grâce à un dispositif très complet d'accompagnement des élèves. Il s'étend de l'accueil à l'école jusqu'à l'accès au premier emploi, en maintenant une grande mobilisation du corps professoral quant à la construction du projet professionnel de l'élève. Il s'appuie également sur une analyse fine des fonctions exercées à court et moyen terme par les diplômés.

La direction de l'école accorde une place importante à l'accueil des nouveaux élèves, dont elle organise l'intégration en coopération avec les associations étudiantes et plus particulièrement le bureau des élèves (BDE). Dès leur arrivée dans l'école, ils disposent de toutes les informations nécessaires au bon déroulement de leur scolarité dans le livret de l'étudiant et sur le site intranet de l'école. Une semaine d'intégration est organisée pour présenter aux nouveaux arrivants les acteurs de leur formation et les moyens mis à leur disposition.

Le cursus en quatre ans a pour objectif clair l'insertion professionnelle des élèves : charte des stages, réalisation d'un projet individuel entre la 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> année, organisation au sein de l'école de nombreux forums généraux ou spécialisés par métier associant les entreprises. De même, la plateforme informatique EspacePro offre une large gamme de services destinés à aider les étudiants dans la préparation de leur insertion professionnelle : conseils, offres de stages ou d'emplois, gestion du CV en ligne.

Les étudiants bénéficient d'un suivi et d'un accompagnement individualisés à l'orientation et à l'insertion professionnelle. Un tuteur, choisi parmi les enseignants de l'école, apporte conseil et aide l'étudiant dans le cadre de ses expériences de stage. L'équipe "conseil carrière" de la direction relations entreprises et développement, parfois assistée de consultants extérieurs, fournit aux étudiants les outils et services nécessaires à l'élaboration de leur projet professionnel : ateliers thématiques, entretiens individuels. Les conseillers carrière, dont deux spécialisés dans l'international, interviennent aussi pour aider les étudiants dans les différentes étapes du processus de la démarche compétences.

S'ajoutent à ce dispositif largement institutionnalisé des initiatives comme le "coaching", à destination des étudiants de la Majeure "entrepreneuriat" auxquels sont remis dix tickets qui leur permettent de solliciter des enseignants de l'école. De leur côté les professeurs sont rémunérés pour chaque acte de coaching. Un retour d'expérience sur cette pratique visant à en évaluer l'efficacité serait bienvenu et utile pour l'institution. De la même manière, un bilan organisé des acquis des élèves lors de l'année de césure serait également utile.

### V – Un environnement numérique de travail performant et des ressources documentaires accessibles

La gestion de la scolarité et d'une grande partie des démarches administratives se fait au moyen de la plateforme Campusnet. Audencia s'est également dotée d'une plateforme pédagogique (*Blackboard*) pour faciliter le lien entre enseignants, étudiants et équipe administrative. On peut cependant regretter l'éclatement de l'offre de services numériques en plusieurs plateformes, même si certaines sont interconnectées. L'école suit depuis longtemps une

stratégie de développement d'outils technologiques au service de la pédagogie. Une cellule d'innovation pédagogique aide les enseignants dans cette démarche, pour le développement de modules d'*e-learning* par exemple. Une large couverture WIFI facilite l'accès à internet dans l'ensemble des locaux de l'école et un parc d'ordinateurs est accessible en libre-service 24h/24.

La bibliothèque-médiathèque, qui compte 220 places assises, offre un outil de travail agréable. Elle dispose d'un fonds composé notamment de 20 000 livres et 420 abonnements papier. Elle est ouverte 72 heures par semaine et 6,5 ETP lui sont affectés. Il est envisagé de recruter des moniteurs étudiants pour renforcer la disponibilité des documentalistes dans leurs tâches de conseil. L'école est abonnée à 16 bases de données, toutes disponibles en accès distant. Les enseignants, comme les étudiants, sont impliqués dans les acquisitions. Tous les arrivants à l'école sont formés à la recherche documentaire par le personnel de la médiathèque.

## VI – Une pédagogie responsable de la définition des contenus et de l'acquisition des compétences

Le pilotage d'une démarche qualité appliquée à la pédagogie est bien maîtrisé et offre une boucle d'amélioration complète fondée sur les compétences à développer chez les élèves. Celles-ci se déclinent dans tous les programmes sous la forme de huit verbes d'action correspondant à des compétences génériques plus ou moins développées selon les programmes : analyser, anticiper, décider, agir, accompagner, fédérer, influencer et évoluer.

Pour le cursus Grande École, programme destiné à des apprenants juniors, une attention plus grande est donnée aux capacités d'analyse et d'anticipation. En ce qui concerne des programmes en formation continue du type Executive MBA destinés à des seniors, des capacités en matière de décision et d'influence (mobilisation de groupe) tiennent une place plus grande dans le processus d'apprentissage. Ainsi, pour chaque programme, des profils de compétences sont définis par les enseignants responsables. Leur acquisition est validée à travers la réalisation d'exercices académiques (examen final, étude de cas, dossier...). Un portfolio des compétences donne lieu ensuite à une auto-évaluation par les apprenants leur permettant de se situer dans leur apprentissage. Ce système dit "*Assurance of Learning*" est généralisé depuis 1995 à toutes les disciplines du diplôme Grande École, puis aux autres masters entre 2003 et 2005. Un retour systématique est réalisé en début de semestre suivant aux délégués étudiants ou à l'ensemble des étudiants pour des formations à petits effectifs (certaines majeures par exemple). La réalisation des rapports de stage ainsi qu'un "oral des compétences" (devant un jury composé d'un professeur permanent et d'un professionnel), permet de vérifier si la maîtrise des compétences est opérationnelle. Ce dispositif combinant compétences académiques et d'entreprise paraît constituer une bonne réponse à l'évaluation des savoirs acquis par l'étudiant.

De façon directe, chaque enseignement est évalué à l'aide d'une plateforme web interactive. Cette évaluation est rendue obligatoire car elle conditionne l'accès aux résultats académiques de l'étudiant. De façon indirecte et plus qualitativement, des éléments d'évaluation sont recueillis lors de réunions avec les délégués étudiants par le responsable du programme. Ces réunions se font au rythme de cinq par an. L'ensemble de ces évaluations est analysé par l'enseignant responsable du cours, le responsable de discipline ainsi que celui du programme. Un tableau de bord reprend pour chaque enseignant les éléments d'appréciation ; ceux-ci sont transmis à une commission d'évaluation des enseignants, qui prend les mesures utiles.

Les référentiels d'accréditation comme ceux d'AACSB et EQUIS portent un regard très aiguisé sur ces procédures d'évaluation. Ils sont sans doute en grande partie à l'origine de ce pilotage. Ces référentiels d'accréditation imposent en effet non seulement que soit maîtrisé le choix des connaissances enseignées aux apprenants (lien avec la recherche et adéquation avec les besoins d'entreprise), mais aussi que soient contrôlées leur assimilation et leur opérationnalité en situation. Ainsi l'ensemble de ce dispositif de diagnostic très complet permet de détecter des décalages entre les modalités pédagogiques et les attentes des étudiants ou salariés en formation continue et de proposer des solutions adaptées. L'observation de ces décalages a permis des ajustements majeurs en matière d'enseignement tels que l'internationalisation de certains parcours, la diffusion des thématiques autour de la Responsabilité Globale dans l'ensemble des cursus, l'intégration d'outils de dialogue comme *Blackboard/CampusNet*, ou encore la double compétence (ingénierie/management ou architecte/management par exemple) au niveau de certains diplômes réalisés en coopération avec d'autres écoles de la région nantaise (sept) et hors région (seize).





# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Une vie étudiante riche et fortement pilotée par l'école

Soucieuse d'apporter des réponses aux préoccupations et attentes des étudiants, la direction d'Audencia les associe à la conduite des affaires de l'école. En ligne avec la démarche compétences et le projet pédagogique de l'école, l'engagement des étudiants dans des activités scolaires ou parascolaires est reconnu et donne droit à l'attribution de crédits de bonification.

Chaque groupe pédagogique (40 étudiants) élit un délégué pour un mandat d'un an. Les délégués sont réunis par la direction de l'école deux fois par semestre pour un moment d'échange d'informations. Les délégués étudiants peuvent également être invités à participer aux comités de programme, aux conseils de discipline ou à la commission des bourses internes. Lors de l'élaboration du plan stratégique quinquennal, la direction invite des étudiants de son choix à exprimer leur point de vue sur les grandes orientations définies pour l'avenir de l'établissement.

Même si l'élection des délégués est institutionnalisée, la participation des étudiants reste soumise à la bonne volonté de la direction et ils ne font pas partie des instances qui dessinent les grandes orientations de leur école. Il est regrettable qu'aucun étudiant ne siège au CA de l'association Audencia, qui est financée principalement par les élèves (55 % par le programme Grande École, 11 % par les autres programmes) et bénéficie d'une délégation de service public.

Source de rayonnement pour l'école et partie intégrante du projet éducatif, la vie associative est placée sous le contrôle vigilant de la direction. Avec plus d'une vingtaine d'associations et de clubs, elle est particulièrement dynamique. Une charte des associations établit les règles communes notamment en matière d'élection des bureaux, d'utilisation des locaux associatifs, de gestion des aides financières. Les locaux associatifs sont regroupés dans un espace unique, accessible 24h/24. Chaque année, trois bureaux sont élus par l'ensemble des étudiants : le BDE, le BDA (bureau des Arts) et le BDS (bureau des sports).

Deux instances permettent d'encadrer la vie associative : le GFA (Groupement des Fonds Associatifs) et le GPI (Groupe de Propositions et d'Initiatives). Réuni une fois par an, le GPI a une fonction de coordination et de planification des projets associatifs. Le GFA quant à lui collecte et gère les cotisations étudiantes payées en début de scolarité (90 % des étudiants cotisent) ; des subventions sont allouées aux associations en fonction des projets présentés. Ces deux instances sont composées d'étudiants et d'au moins un représentant de la direction de l'école. Les responsables associatifs peuvent participer à une formation de la direction relations entreprises et développement pour mieux connaître les techniques d'approche des entreprises, en particulier pour la mise en place de partenariats. Les étudiants estiment disposer de l'écoute, de la disponibilité et du soutien nécessaires au développement de leurs projets.

Le contrôle exercé par la direction sur l'ensemble de la vie étudiante ne semble pas être un frein aux initiatives étudiantes et ne paraît donc pas être en contradiction avec l'objectif d'un développement de la fibre entrepreneuriale des élèves.

## II – Une attention particulière portée à la qualité du cadre de vie

Consciente du fait que son attractivité se joue aussi dans ce domaine, Audencia porte une attention particulière à la qualité du cadre de vie offert aux étudiants. Une carte multiservices délivrée en début de scolarité permet de bénéficier d'un certain nombre de services au sein de l'école ainsi que ceux du CROUS et d'autres structures universitaires.

Les étudiants étrangers sont accompagnés dans leurs démarches administratives et de recherche de logement par le service des relations internationales et sont accueillis par une association étudiante, *International Connection*, qui agit en bonne intelligence avec la direction de l'école. L'accueil des étudiants handicapés est facilité par l'aménagement des locaux selon les normes en vigueur. L'école, fidèle à son attachement à la responsabilité globale, incite les étudiants à adopter des comportements vertueux : la consommation d'alcool est interdite à l'école et les boissons chaudes servies à la cafétéria sont issues du commerce équitable.

La pratique sportive tient une place importante dans le projet éducatif : les étudiants doivent suivre obligatoirement deux heures de cours de sport hebdomadaires inscrites dans les cursus de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années. Le BDS propose une quinzaine de disciplines sportives à titre facultatif et est associé à la gestion de la salle omnisports et des salles de musculation et de fitness (1 000 m<sup>2</sup>). Le BDA offre une palette de cours dans des disciplines artistiques variées dont les enseignements, étroitement encadrés par l'équipe enseignante, sont assurés par des étudiants de l'école.

### III – Une politique sociale structurée

La politique d'admission de l'école cherche à diversifier les profils des élèves d'un point de vue académique, géographique, culturel et social.

Pour le programme Grande École, les procédures d'admission diversifiées (sur concours et par admission sur titres) permettent de recruter *de facto* des profils diversifiés, tout comme les cursus double compétence, ouverts à des ingénieurs mais également à des architectes, des pharmaciens et des juristes. Audencia entend développer fortement le recrutement des étudiants étrangers comme en témoigne l'adhésion au Service des Admissions Internationales (SAI), un consortium regroupant plusieurs grandes écoles de commerce pour le recrutement à l'international. S'agissant de la diversité sociale, celle-ci est promue de différentes façons, l'objectif étant d'atteindre un taux de boursiers de 30 %. Les boursiers nationaux sont exonérés de droits de concours.

Cette diversification passe également par les modalités de recrutement, avec un rééquilibrage des coefficients des épreuves écrites du concours d'entrée pour les candidats de l'option technologique (diminution du poids des disciplines à fort biais social). Cette volonté se traduira à partir du concours 2011 par un renforcement des coefficients des épreuves techniques (gestion, management, mathématiques, économie, droit) au détriment des matières plus génériques (contraction de texte, langues, dissertation). D'un point de vue financier, Audencia affirme vouloir appliquer une politique de modération des droits de scolarité qui s'élevaient en 2009-2010 à 8 000 € par an, ce qui la situait, selon les données fournies par l'école, au 13<sup>ème</sup> rang dans l'ordre du montant des droits de scolarité pratiqué par les principales grandes écoles de commerce. A noter qu'en 2011-2012, les droits de scolarité ont été fixés à 8 800 €, soit une augmentation de 10 % en deux ans.

Pour faciliter le financement des études, l'école a mis en place une politique de bourses internes s'échelonnant de 1 500 € à 8 000 € par an sur critères sociaux pour un budget total de plus de 350 k€ et 115 bourses allouées en 2009-2010. Les étudiants peuvent bénéficier d'un prêt bancaire à des conditions avantageuses auprès d'un établissement partenaire de l'école. La nouvelle fondation permet d'allouer des aides aux étudiants étrangers (sur critères académiques) ou aux étudiants en création d'entreprise. En partenariat avec l'École Centrale de Nantes et l'École des Mines de Nantes, Audencia est à l'origine du dispositif BRIO, labellisé "Cordée de la réussite", destiné à accompagner vers les études supérieures les lycéens issus de milieux modestes ou défavorisés.

# La stratégie en matière de partenariats

## I – Une politique de partenariats dans l'enseignement supérieur construite sur plusieurs axes

Le foisonnement des initiatives de rapprochement, de regroupement, voire de fusion entre établissements d'enseignement supérieur d'une part et les objectifs d'ancrage territorial d'autre part ont conduit Audencia à s'impliquer dans plusieurs types de partenariats.

### 1 • Une figure imposée incontournable : le PRES

Depuis novembre 2009, Audencia est membre fondateur du PRES régional, L'UNAM (L'Université Nantes Angers Le Mans), constitué en EPCS. L'UNAM comprend dix autres membres fondateurs : trois universités (Nantes, Angers, Le Mans), l'École Centrale et l'École des Mines de Nantes, deux CHU (Nantes et Angers), le groupe ESA, Oniris et Agrocampus Ouest, et comprend également 18 membres associés (centres de recherche médicale, instituts et écoles dans des domaines variés). Ce PRES s'est donné trois priorités : "développer des programmes de recherche structurants, promouvoir la formation doctorale et accroître la visibilité et l'attractivité des formations et des activités de recherche". Audencia a participé à la rédaction des textes fondateurs de la stratégie de recherche et plus particulièrement à ceux menant à la création de l'école doctorale DEGEST, à laquelle elle est associée.

L'UNAM est considéré comme un PRES en émergence, un PRES de projet, qui a notamment déployé un dispositif de valorisation tourné vers les applications industrielles "LUNAM VALO", qu'Audencia devrait logiquement rejoindre dans un futur proche. Il n'y a cependant pas, à l'heure actuelle, de mutualisation significative des activités de recherche, de l'offre de formation ou d'actions en matière de relations internationales au sein du PRES. Il est cependant à noter qu'Audencia est membre du comité de pilotage des activités internationales et de vie étudiante.

Audencia mentionne avoir été partenaire dans des projets de recherche dans les domaines de l'agroalimentaire et de la santé ainsi que dans ceux de la responsabilité globale de l'entreprise et de la "supply chain". En outre, Audencia a participé à l'élaboration du projet de Labex "Risque, Responsabilité, Lien social - RISK RSL" (non retenu lors du premier appel d'offre) pour intervenir sur la thématique "Risque et responsabilité".

Audencia semble donc bien jouer son rôle dans le PRES, même s'il est légitime de s'interroger sur les réelles opportunités offertes à Audencia par ce PRES. En effet, l'école se pose la question de l'efficacité et la pérennité des nombreux processus actuels de structuration de l'enseignement supérieur et notamment des PRES, ce qui la conduit à s'assurer par ailleurs un positionnement stratégique fort par de nombreuses opérations communes avec les deux écoles d'ingénieurs nantaises, l'École Centrale et l'École des Mines.

### 2 • Un accord de coopération avec l'université de Nantes en matière de recherche

Le partenariat noué avec l'université de Nantes prévoit la participation de certains enseignants de l'école à la formation, un double diplôme master Grande École / master recherche pour des étudiants Audencia en dernière année du cycle Grande École, ainsi que l'accès des bourses de doctorat Audencia pour des étudiants venant du master recherche. Les débuts de ce partenariat sont néanmoins modestes car cet accord établi en 2006, puis renouvelé en 2009, a conduit à ce jour à un seul double-diplôme, à un étudiant d'Audencia en 2010-2011. Par rapport à l'effectif de ce master recherche qui est en moyenne d'un peu moins de 20 ces dernières années, le taux de participation moyen des étudiants d'Audencia n'est que de 0,5 par an. Réciproquement, l'accord n'a pas encore permis à un doctorant venant de l'université de profiter d'une bourse Audencia.

### 3 • Des coopérations nombreuses avec l'École Centrale de Nantes

Audencia a mis en place un certain nombre de collaborations avec l'École Centrale de Nantes, qui constituent un axe fort de partenariat et de développement pour les deux écoles :

- création d'un Mastère Spécialisé en Marketing, Design et Création, co-accrédité Audencia / École Centrale de Nantes par la CGE et mené en partenariat avec l'École de Design de Nantes ;
- dans le domaine de l'entrepreneuriat, la majeure de spécialisation "Dirigeants et Entrepreneurs" d'Audencia accueille des étudiants de l'option professionnelle "Entreprendre" de Centrale Nantes ;
- création d'un double-diplôme ingénieur-manager visant à proposer une double culture aux élèves issus de la formation ingénieur, propice à fonder de nouvelles pratiques professionnelles ;
- BRIO, programme d'initiative d'ouverture sociale qui réunit des lycées nantais et des classes préparatoires de la région afin de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur à des lycéens de milieu modeste.

Ce niveau élevé de partenariat entre l'École Centrale de Nantes et Audencia pourrait prochainement être concrétisé par la signature d'une convention de rattachement d'Audencia à Centrale Nantes dans le cadre de l'article 719-10 du code de l'éducation (ex article 43), signal fort de rapprochement.

### 4 • Une opération originale et structurée : NAMTech

Cette coopération entre Audencia, l'École Centrale de Nantes et l'École des Mines de Nantes monte en puissance depuis 2008 et s'inscrit désormais dans une structure commune créée en 2010 : *Nantes Atlantic Management & Technology* (NAMTech), "1<sup>er</sup> consortium français conjuguant l'ingénierie et le management dans le domaine de l'enseignement supérieur". Les initiatives conjointes, tels le double cursus Grande École "ingénieur-manager", la formation Cycle des Hautes Études en Développement Durable et le programme d'ouverture sociale BRIO forment une solide base de départ pour NAMTech.

La coopération entre Audencia et les deux écoles d'ingénieur de Nantes porte également sur l'intégration de la dimension managériale dans les formations d'ingénieur. Ensemble, les trois écoles ont mis en place des cursus mixtes (Logistique et *supply chain*) et les écoles d'ingénieurs déclarent faire largement appel aux enseignants d'Audencia bien qu'elles aient toutes deux des départements management/gestion. Un incubateur commun, Symbiose, vise à regrouper les activités d'incubation des trois écoles.

NAMTech se donne pour objectif la création de divers programmes académiques centrés sur la double compétence ingénieur-manager, dont un post-bac, un autre de type MBA et un dernier au niveau doctoral en partenariat avec des entreprises. Cette structure, qui pourrait s'élargir à d'autres écoles, n'est pas présentée comme concurrente du PRES mais étant susceptible de s'inscrire dans sa logique. Le projet de rapprochement avec l'École des Mines de Nantes est suspendu compte tenu de l'évolution des structures de tutelle (rapprochement Mines -Telecom).

### 5 • Des partenariats ciblés destinés à porter des formations conduisant à une double compétence

Audencia s'est en outre engagée dans divers accords destinés à former des diplômés dotés d'une double compétence, tels que :

- des conventions avec différentes écoles (Architecture, Beaux-Arts de Nantes, faculté de pharmacie de Limoges) organisant des échanges d'étudiants en vue de l'obtention de certificats ;
- un Euro\*MBA en association avec l'université d'Aix-en-Provence et quatre partenaires européens, ainsi que trois masters internationaux.

En outre, Audencia a également mis en place des partenariats de mutualisation avec les écoles d'ingénieurs nantaises en matière de vie étudiante (vie associative, installations sportives...).

## II – Des relations organiques avec les collectivités territoriales

Audencia est une association dépendant, pour son fonctionnement, d'un syndicat mixte regroupant Nantes Métropole (à qui la Ville de Nantes a transmis sa compétence) le Conseil général de Loire-Atlantique et la CCI de Nantes-Saint-Nazaire. Audencia a reçu de ces collectivités, en 2003, une délégation de service public (DSP) pour mener "des actions de formation, de recherche et toutes autres activités connexes".

Le CA du syndicat mixte se réunit trois fois par an et s'est engagé, en 2000, à fournir une subvention à l'école jusqu'en 2012. Cette indemnité compensatrice de DSP est destinée au budget du programme "Grande École". Le CA approuve la stratégie de l'école et fixe les frais de scolarité du programme Grande École. Quant au Conseil régional, il apporte depuis 2007 une subvention destinée à accompagner la fusion juridique avec EAC et Sciencescom. D'une manière générale, l'engagement des collectivités locales aux côtés de l'école est très ancien et paraît très solide. Ces dernières sont très assidues et participent activement à la stratégie et au pilotage de l'école.

Audencia est considéré par les acteurs locaux comme un atout au niveau international pour la toute la région Ouest et une marque d'excellence qui rejaillit sur l'image de la ville. À cet égard, Audencia est membre du conseil de développement qui définit la politique internationale de la ville de Nantes.

### III – Des relations multiples et fructueuses avec les milieux socio-économiques

Les entreprises participent à de nombreuses instances de l'école : neuf dirigeants d'entreprise siègent au CA, trois au comité consultatif international, quatre au comité éducation et entreprise. Les entreprises participent en outre aux différents comités de programmes, afin d'assurer une adéquation forte entre les contenus de formation et les besoins des entreprises.

Dans le même ordre d'idées, des cadres et chefs d'entreprise sont sollicités pour être assesseurs dans les jurys de recrutement, pour participer aux oraux de compétences de fin de cursus et enseigner à l'école en tant qu'intervenants extérieurs.

Enfin, des liens plus étroits se nouent avec certaines entreprises autour du financement de chaires (chaire Système U en marketing et distribution, chaire ERDF en relation client, chaire Banque Populaire en microfinance) et de participations aux activités de la fondation.

Audencia est engagée, dans le cadre du CPER, dans un projet de développement autour de la thématique "Approvisionnements et *Supply Chain*" du Pôle Achats et *Supply Chain* Atlantique (PASCA, GIS présidé par Audencia et dont le directeur est un professeur de l'école) rassemblant à Saint-Nazaire des acteurs de l'enseignement supérieur, des collectivités et des entreprises.

L'objectif d'Audencia est de nouer de plus en plus de "partenariats globaux" : pédagogie-recherche-formation continue. Elle a d'ores et déjà établi une cinquantaine de partenariats de ce type, les autres étant des partenaires "recrutements" et des cibles pour étendre les relations. Un exemple à l'international est l'organisation à Nantes, d'un "*summer campus*" de formation continue en anglais pour Dassault Systems. De même Audencia souhaite développer son offre de formation continue à l'étranger avec des universités partenaires.

Ainsi, Audencia s'attache à créer des partenariats multiples et durables avec des entreprises très différentes en tailles et domaines d'intervention. Les champs couverts par ces partenariats sont variés (pédagogie, travaux de recherche, formation continue, expertises, ressources humaines, marketing, finance), le tout au service des entreprises avec des bénéfices importants pour Audencia : recrutements, contrats de recherche, contrats de formation continue, taxe d'apprentissage, mécénat.

Audencia est d'une certaine manière victime de son succès et il lui faut maintenant chercher à réduire les délais d'intervention de ses enseignants. Quant à la formation continue, elle est en pleine croissance mais reste très minoritaire par rapport au diplôme Grande École, tant en termes d'effectifs que de ressources générées.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – La politique internationale d'Audencia

La stratégie d'internationalisation de la direction d'Audencia tient une place significative dans tous les plans de développement de l'école, dont le plan en cours qui préconise une augmentation de toutes les activités internationales. Son avenir est envisagé dans le cadre d'alliances concentriques avec d'autres institutions, prioritairement dans les pays de la zone dite "BRIC" (Brésil, Russie, Inde et Chine). En matière internationale, la direction de l'école souhaite surtout développer les doubles diplômes qui sont actuellement au nombre de 19 et ont concerné 10 élèves du programme Grande École en 2009, sachant que par ailleurs 513 élèves ont validé une période d'étude à l'étranger la même année.

Par ailleurs, Audencia s'implantera à l'étranger avant 2015 pour accompagner le développement d'entreprises partenaires dans le domaine de la formation continue et de la recherche. La forme et le périmètre de cette implantation ne sont pas arrêtés mais devront être à la fois prudents et adaptés aux moyens de l'école.

Alors que beaucoup d'écoles mettent en avant un très large réseau de partenaires internationaux pour les échanges étudiants, Audencia a fait l'effort de créer un cercle rapproché de partenaires (au nombre de 21) au sein duquel les échanges d'étudiants sont plus intenses et obéissent à une logique d'excellence académique plus affirmée, en phase avec les spécialités des étudiants. De la même manière, ces partenariats privilégiés doivent conduire à des mobilités enseignantes plus nombreuses et ouvrir des perspectives en matière de collaboration de recherche. Cette logique qualitative d'un réseau de partenaires ciblés est un atout incontestable de la stratégie de l'école.

## II – Les structures

Plusieurs directions stratégiques sont rattachées directement à la direction générale (DG), dont la direction de la recherche (DR) et la direction des relations internationales (DRI). Par ailleurs, une chargée de mission Chine (Shanghai) est directement rattachée à la DRI, une conseillère "carrières internationales" est attachée à la direction relations entreprises et développement et une chargée de mission "relations étudiants internationaux" intervient spécifiquement au niveau des programmes MBA et IMM (*International Master in Management*).

La DRI, composée de neuf personnes, est une direction transversale à l'ensemble des programmes d'Audencia. À ce titre, elle gère les partenariats internationaux, le recrutement des étudiants étrangers et les échanges internationaux : elle rapporte mensuellement à la DG qui suit l'adéquation des actions menées avec le plan de développement et la politique de l'école en matière internationale.

Les aspects internationaux de la recherche sont pilotés conjointement par les DR et DRI. Au titre de membre fondateur du PRES L'UNAM, Audencia s'appuie sur la cellule Europe de L'UNAM.

Enfin, une instance d'orientation et de conseil en matière de stratégie internationale est placée auprès du CA : l'*International Advisory Board* (une réunion annuelle).

## III – Les actions contribuant à l'internationalisation des formations

### 1 • La mobilité internationale des étudiants

Tous les étudiants du programme Grande École effectuent une mobilité à l'international, obligatoire et validée dans le cadre de leur cursus. Cette mobilité s'effectue dans le cadre de partenariats noués par l'école. L'affectation des étudiants dans les quelque 127 institutions partenaires s'effectue sur des critères académiques, sur le score obtenu au GMAT, sur l'équilibre des effectifs autorisés par les différentes institutions partenaires ainsi que sur des critères linguistiques. Il convient de constater que tous les diplômés de l'école ont atteint un niveau certifiant à un test de langue étrangère.

Le nombre de stages à l'étranger, en augmentation, concerne 18 % des étudiants pour les stages de fin d'étude et 19 % pour l'année de césure obligatoire en entreprise à l'étranger. L'objectif à moyen terme est d'atteindre 30 % dans chaque cas.

La mobilité entrante dans le cadre du programme d'échanges ERASMUS enregistre ces dernières années une forte croissance. Alors qu'en 2006-2007, 134 étudiants (soit 7,2 % du total) étaient accueillis dans le cadre des programmes Grande École, IMM et EMP, ils sont 302 (soit 14,2 %) à avoir validé au moins 15 crédits ECTS dans l'établissement en 2009-2010.

## 2 • Un recrutement d'étudiants étrangers très diversifié

Afin d'intensifier le recrutement d'étudiants internationaux, Audencia a renforcé son dispositif de communication hors de France. De plus, l'école est membre depuis 2008 du SAI, service de la CCIP qui dispose d'une soixantaine de centres d'examen à travers le monde. En 2010, une progression de 76 % des inscriptions par la voie des admissions sur titres a ainsi été enregistrée par rapport à 2009. Audencia a créé et gère un site web en anglais depuis 2002 et en chinois depuis 2009.

## 3 • La mobilité enseignante

Pour piloter sa politique en la matière, l'école dispose d'une base de données exhaustive sur la mobilité enseignante. Le nombre d'EC de l'école invités en 2009 à l'étranger pour un séjour d'au moins un mois était de 4, soit 5,7 % de l'effectif d'EC. Même si la tendance observée ces dernières années est positive, le taux de mobilité de ces populations reste modeste. Le taux de mobilité entrante enregistre quant à lui une forte tendance négative sur 4 ans en passant de 7,7 % de l'effectif en 2006 à 1,4 % en 2009.

## IV – Les actions internationales en matière de recherche

Depuis 2006, première année d'inscription de doctorants à l'école doctorale DEGEST de l'université de Nantes, aucune cotutelle internationale n'a été enregistrée.

Sur les quatre dernières années, le GREMA a enregistré une forte progression des publications dans des revues étrangères et le rayonnement international de la production scientifique a progressé significativement. La part des publications comportant au moins un cosignataire à l'étranger passe de 7 % à 13 % sur la période. En termes de qualité, les citations des EC d'Audencia dans *SSCI (Social Science Citation Index)* et dans *Harzing's Publish or Perish* sont nombreuses et en augmentation.

Les partenariats scientifiques sont ventilés suivant deux axes : "Organisation et gestion de la chaîne de valeur (5 Projets : IPS, IRSP, IMSS, *life management project* et projet ERASMUS "*Employability & Entrepreneurship: Tuning Universities & Enterprises*") et "Responsabilité Globale" (3 Projets européens : DARES, Recherche sur les codes de conduite et les accords cadres internationaux et Recherche sur "Grandes Écoles, Passeports pour l'égalité ?"). A ces partenariats s'ajoute la collaboration EABIS (*European Academy of Business in Society*) avec les écoles ISAE/FGV au Brésil et la *Hanken School of Economics* en Finlande.

Audencia est engagée dans cinq alliances internationales majeures : le Consortium EMP, le Consortium Euro\*MBA, l'Alliance for Business Education, "JoinUs" et MSCPM (*Master of science in supply chain and purchasing management*). Cette politique d'alliances stratégiques se concrétise notamment par la délivrance de diplômes conjoints pour les programmes EMP, Euro\*MBA et l'IMM. Depuis 1978, Audencia a signé 31 accords de double diplôme avec des partenaires académiques internationaux pour ses programmes de Master Grande École, de MBA et ses masters internationaux.

Sa bonne position dans les classements a permis à Audencia d'améliorer la qualité de ses coopérations académiques internationales. Sur les 127 partenaires internationaux, l'école a ciblé des centres d'excellence sur des spécialités académiques particulières. Au final, un partenariat renforcé avec une vingtaine d'institutions offre des doubles diplômes, des mobilités enseignantes équilibrées et croisées, ainsi que des coopérations académiques en matière de recherche. Environ 50 % des partenaires internationaux (68 au total) détiennent une accréditation internationale AACSB ou EQUIS. Enfin, la souplesse offerte par la structure de gouvernance a permis en peu de temps d'adapter le corps professoral à ces enjeux.



# La gouvernance

## I – Trois instances de pilotage stratégique, un organe de direction opérationnelle

Association sous le régime de la Loi de 1901, Audencia présente la particularité d'être piloté en premier lieu par un syndicat mixte constitué par le Conseil général de Loire-Atlantique, Nantes Métropole et la CCI de Nantes dont le président est aussi celui du syndicat mixte. Le conseil d'administration (CA) du syndicat mixte, approuve les décisions stratégiques, vérifie que la délégation de service public (DSP) est bien appliquée et fixe chaque année le montant de l'indemnité compensatoire et le montant des droits de scolarité pour le programme Grande École. Les locaux de l'école sont la propriété du syndicat mixte.

Le CA de l'association Audencia (trois réunions par an) est l'instance des décisions importantes : budgets, conventions de coopération, alliances, ouverture de programmes, relations entreprises, relations internationales, programmes de recherche. Présidé statutairement par le représentant de la CCI, le CA comporte les deux autres membres fondateurs du syndicat mixte, la Région, ainsi que des représentants des entreprises et des doyens d'autres organismes de formation européens. Le président de l'association des diplômés en est membre de droit. Le directeur général (DG) d'Audencia y participe sans droit de vote. On peut noter qu'il n'y pas de représentant des élèves ni du personnel.

En liaison étroite avec le CA, le comité de direction, hebdomadaire, qui réunit autour du DG les responsables des directions stratégiques et les directeurs de programme, est l'organisme d'échange et de décision au quotidien ; ses membres sont nommés par le DG, qui le préside. Il met en œuvre la stratégie de l'école. Il ne diffuse pas de compte-rendu mais un relevé de décisions est cependant à la disposition de ses membres.

Un comité des services, qui rassemble les cadres de l'établissement, se réunit trimestriellement, et l'assemblée du personnel est réunie semestriellement par le DG. Un séminaire de rentrée rassemble une fois par an, fin août, tout le personnel afin d'intégrer les nouveaux arrivants et de renforcer l'esprit d'équipe.

Les institutions représentatives du personnel (IRP) se réunissent selon les obligations légales : comité d'entreprise (CE), délégués du personnel (DP) et comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT).

L'organigramme d'Audencia reflète bien l'organisation interne et la structuration des activités de l'établissement. Les activités de gestion - ressources humaines, comptabilité et finance, système d'information, maintenance des locaux - sont assurées dans le "pôle" management, qui englobe également la médiathèque, les moyens généraux et le marketing et la communication. Toutes les activités de ce pôle sont placées sous l'autorité du DG, et il n'y a pas, à l'heure actuelle, de secrétaire général. Un recrutement est prévu à moyen terme.

L'international Advisory Board, une instance de conseil pour la stratégie internationale comprenant des représentants de grands groupes internationaux, des anciens élèves et des universitaires étrangers, vient compléter le dispositif de gouvernance.

## II – Un système d'information rationnel et adapté

La direction des systèmes d'information (DSI) est composée de huit personnes. Sa mission est tout à la fois stratégique et technique : elle gère l'ensemble des outils numériques de l'école, outils de gestion, de formation, de communication, et suit de très près la politique des TICE de l'établissement.

Le service développe une politique maîtrisée des équipements informatiques, répondant aux besoins des services de gestion. Les outils métiers (GRH, gestion de la paye, gestion comptable et financière) sont fournis par la société SAGE, et l'applicatif de scolarité (AURIWIN) migrera en 2011 dans AURION, logiciel unique du suivi complet des étudiants de tous les sites, proposé par la société AURIGA. La DSI anticipe les besoins d'évolution des activités, tout en préconisant un développement mesuré de nouveaux outils, pour éviter un développement excessif de l'équipe informatique.

Le service participe activement au développement de la politique des TICE de l'école. Les étudiants ont accès dans leur environnement numérique de travail (ENT) Campusnet à des outils personnalisés pour mieux gérer leur scolarité et leurs activités, aux ressources documentaires de la médiathèque, à des enseignements mis en ligne sur la plate-forme pédagogique *Blackboard*. Enfin, le service gère également la messagerie des personnels et des usagers.

En marge de toutes ces activités de développement, le SI joue un rôle très important d'accompagnement auprès des utilisateurs : rôle de conseil sur les besoins exprimés par les personnels, de formation aux nouveaux outils (obligatoire pour tous les personnels et les étudiants), de sécurité du système et des équipements, de suivi des statistiques et des indicateurs. Enfin, il assure la maintenance du matériel et mène une réflexion sur les évolutions des équipements (l'école passe de 17 à 8 serveurs, dans le cadre de la démarche "*Green IT*").

La dimension des activités du service est un signe fort de son positionnement dans un établissement soucieux de centrer le management sur la qualité. Son responsable, membre du comité de direction, joue un rôle essentiel de conseil auprès de la direction générale, qui valide le schéma directeur du système d'information et qui fait de l'évolution de ces outils un des axes de sa politique stratégique quinquennale, avec le souci constant de privilégier l'efficacité et la simplicité d'usage.

### III – Une gestion des ressources humaines en évolution

Composée de quatre personnes, cette petite équipe a en charge la gestion des personnels enseignants et administratifs de l'établissement, hors recrutement et carrière des EC qui relèvent de la direction académique. Elle est également chargée de la paye qu'elle gère sur le logiciel SAGE.

Son champ d'action comprend le recrutement des personnels administratifs, la gestion des carrières et la paye de tous les personnels enseignants et non enseignants, la gestion du temps de travail et la formation. Le personnel comprend de 188 personnes (recrutées en CDD et CDI) auxquels s'ajoutent 900 contrats de vacataires enseignants. La fusion avec les deux établissements Sciencescom et l'École Atlantique de Commerce a entraîné une augmentation importante de personnels à gérer (40 personnes supplémentaires en 2010 du fait de la fusion). Les cadres administratifs et les enseignants représentent plus de la moitié des effectifs ; quatre enseignants sont en position de détachement du syndicat mixte, onze personnels administratifs sont mis à disposition par la CCI.

Les négociations menées ces dernières années entre la direction et les IRP ont abouti à l'introduction d'un certain nombre de pratiques sociales, que le service a mises en œuvre et développées : nouvelle gestion du temps de travail, formation des personnels (introduction du droit individuel à la formation), mobilité interne (référentiel des métiers pour les non enseignants), bilan social...

Le service, proche de la direction, qu'il accompagne en particulier dans les procédures de recrutements, apparaît soucieux d'assurer une gestion attentive aux évolutions de l'établissement. La mise en place d'un outil de gestion des carrières des personnels semble nécessaire, ainsi qu'un renforcement de l'équipe pour gérer une masse salariale de plus en plus importante.

L'absence de secrétaire général entraîne un investissement plus important de la responsable du service dans les processus liés à la gestion des personnels (recrutements, gestion prévisionnelle), dans la négociation de la politique sociale menée par la direction et dans l'application des principes de management de l'école.

### IV – Une politique budgétaire et financière maîtrisée

L'équipe de six personnes qui compose la direction administrative et financière (DAF) gère toutes les activités budgétaires et comptables, la paye mise à part (assurée par le service des ressources humaines). Le service assure l'engagement des dépenses qui ont été validées par la direction générale, le paiement des factures, le contrôle de gestion et il suit la comptabilité analytique.

Le budget prévisionnel 2011 est en nette augmentation (de 21 à 29 M€), en raison de l'apport des écoles fusionnées. Il est structuré sur le modèle de l'organisation interne de l'école, ce qui permet une comptabilité analytique adaptée aux activités. Il est régulièrement suivi et contrôlé, pour une meilleure maîtrise des recettes et des dépenses. Les différentes structures internes suivent le budget qui leur est alloué, mais l'engagement de la dépense est centralisé dans le service. Le logiciel SAGE 1000 permet d'effectuer toutes les opérations liées à ces activités. Enfin un cabinet local assure le commissariat aux comptes.

Les recettes de l'école proviennent essentiellement des droits de scolarité, des produits de formation continue, du mécénat et de la collecte de la taxe d'apprentissage, ainsi que des subventions des trois collectivités territoriales.

La DAF, proche de la direction, paraît maîtriser le surcroît d'activité lié à la fusion de Sciencescom et de l'EAC (comptabilité intégrée). Ses fonctions de contrôle de gestion et de comptabilité analytique lui permettent d'ajuster au mieux les prévisions et de répondre efficacement aux projets stratégiques de l'école. La mise en place de procédures de marchés publics, auxquelles l'école n'est pas obligée de se soumettre, traduit une fois de plus le souci constant d'une meilleure qualité du management.

## V – Un patrimoine de qualité en phase avec les préconisations environnementales

L'école est installée dans des bâtiments qui appartiennent au syndicat mixte et qu'elle occupe gratuitement. Un important service des moyens généraux est chargé de l'entretien, de la maintenance, des travaux, et de la mise en œuvre de l'hygiène et de la sécurité.

On ne peut que souligner les investissements consentis en matière d'équipement pour l'enseignement et les activités annexes : les étudiants disposent d'une salle informatique libre service 24h/24, d'une cafeteria, d'une médiathèque ouverte de 8h à 22h, d'un magnifique gymnase et de locaux associatifs importants. Un logiciel de gestion des salles et des emplois du temps permet d'optimiser l'occupation des locaux et d'informer les étudiants sur leur planning en temps réel. Une extension de 4 500 m<sup>2</sup> du principal site nantais (actuellement de 23 000 m<sup>2</sup> utiles) est demandée par l'école en même temps qu'une reconfiguration des sites annexes, pour répondre aux projets d'augmentation du nombre d'étudiants dans les années qui viennent.

L'école applique depuis plusieurs années une politique de préservation de l'environnement, au niveau de la consommation énergétique, du traitement des déchets, du recyclage et des équipements.

## VI – Hygiène et sécurité

Le CHSCT a été créé en application des textes réglementaires. Il se réunit chaque trimestre sous la présidence du directeur général. Il est constitué des représentants du comité d'entreprise et des délégués des personnels. Il s'attache tout particulièrement à la politique de prévention des risques liés notamment aux fonctions techniques, et souhaite commencer une réflexion sur les risques liés au stress et à la surcharge de travail. On peut espérer que dans ce domaine également le dialogue social entre la direction et les représentants des personnels débouche sur des projets et des réalisations.

## VII – Une culture de l'évaluation profondément ancrée

Audencia semble disposer d'une solide culture de l'évaluation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le milieu des écoles de management est très concurrentiel et le positionnement relatif des écoles est un sujet sur lequel elles sont traditionnellement particulièrement vigilantes. De plus, Audencia s'est engagé, il a de nombreuses années dans la voie d'habilitations ou d'accréditations internationales (EQUIS, AACSB, AMBA) dont les procédures sont complexes, détaillées, exigeantes et récurrentes.

De ce fait, l'école a constitué une équipe spécialisée dans la réalisation de ce type d'audit et l'actualisation des documents nécessaires. La non simultanéité des séquences d'évaluation suppose que l'école soit en permanence en procédure de préparation ou de mise en place des recommandations d'une évaluation, ce qui a professionnalisé le dispositif. Un directeur de projet est désigné lors de chaque audit afin de coordonner la réponse et d'être le point d'entrée unique de l'équipe d'audit. Cette culture de l'autoévaluation irrigue l'ensemble des activités de l'école, particulièrement dans le domaine de la formation qui bénéficie d'un dispositif sophistiqué d'évaluation des enseignements et des enseignants.

## VIII – L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

La communication d'Audencia est construite autour de l'engagement pour un management responsable et l'école affirme celui-ci à travers des valeurs qu'elle décline dans l'ensemble de ses programmes pédagogiques et de recherche. Cet engagement pour une responsabilité globale se traduit également dans des partenariats avec "The Global Compact" et le World Wildlife Fund (WWF).

L'école s'efforce d'adapter sa politique de communication à l'ensemble des acteurs et des cibles (élèves, candidats et anciens, personnels, partenaires, grand public), en articulant ses messages autour de la responsabilité globale et du rayonnement de l'image de Grande École.

Le dispositif support pour la communication de l'école est totalement intégré, depuis la conception des campagnes, la création graphique, jusqu'à l'impression des documents dans le cas de communication écrite, la conception et l'animation des sites web. Le service de la communication est composé de dix personnes et son budget global atteint 1,7 M€. Le traitement de l'évènementiel s'effectue en mobilisant les acteurs en mode projet.

Cette organisation intégrée est efficace et jugée très confortable. Néanmoins l'impression intégrée n'est peut-être pas la solution la plus économique.

Les points à renforcer sont identifiés par les responsables. Ils concernent les aspects internet et la communication à l'international.

Des développements et des aménagements de la marque et des logos sont prévus, notamment à la suite de la fusion/absorption de deux écoles. Un concept de marque ombrelle pourrait être mis en place.

# Conclusion et recommandations



Créée en 1900, l'École supérieure de commerce de Nantes était jusqu'au début des années 1990 une "école régionale à programme unique" et est devenue, en 2000, Audencia, nom signifiant "écoute et audace". Association loi 1901 gérée par un syndicat mixte (Nantes Métropole, Conseil général, CCI), elle a absorbé par fusion deux écoles locales, Sciencescom et l'École Atlantique de commerce en 2010. À la rentrée 2010, Audencia compte 2 420 étudiants de 56 nationalités, inscrits dans 12 programmes dont le programme Grande École qui représente 90 % des inscrits, recruté pour la plupart par le concours commun de la BCE. Elle a obtenu l'habilitation pour la délivrance du grade de master pour son diplôme Grande École en 2007, pour une période de 6 ans, et se positionne généralement en 6<sup>ème</sup> position, parfois en 7<sup>ème</sup>, dans les classements des écoles de commerce françaises. Audencia a acquis la triple accréditation AACSB, EQUIS et AMBA, et cette pratique régulière de l'évaluation a des effets observables dans sa stratégie, son organisation et son fonctionnement. Elle affirme son identité par l'articulation thématique de sa formation et de sa recherche autour de la responsabilité globale et de l'entrepreneuriat.

Le corps enseignant d'Audencia est composé de 70 enseignants permanents et 11 membres affiliés, dont 42 % sont étrangers, auxquels s'ajoutent 118 personnels de soutien à la formation et à la recherche. L'école bénéficie de 23 000 m<sup>2</sup> de locaux situés sur le site de la Jonelière, et exécute un budget de plus de 21 M€.

Consciente de la nécessité de disposer d'une recherche académique de premier plan pour pouvoir exister dans la compétition internationale, Audencia a mis en place une politique de structuration et de suivi de son activité de recherche autour d'une unité de recherche unique, le GREMA, dont les thématiques sont structurantes et lisibles (marketing, audit et performance financière, gestion de la chaîne de valeur). Les EC sont incités à développer leur activité de recherche grâce à une modulation de leurs services et à un système de primes à la publication. De plus, des partenariats noués au niveau local permettent le développement de certains des axes de recherche du GREMA, appelé à jouer un rôle régional important pour peu qu'il sache nouer des alliances efficaces. À cet égard, il est souhaitable qu'Audencia développe, à moyen terme, son partenariat avec l'université de Nantes au-delà de la simple inscription de ses doctorants au sein de l'ED DEGEST et d'une participation au master recherche.

L'activité de formation d'Audencia repose encore en très grande partie sur le programme Grande École, dont la qualité et l'attractivité sont reconnues. Autour d'enseignements structurés et d'un dispositif de contrôle de leur qualité éprouvé et efficace, l'école organise l'encadrement, le suivi et l'accompagnement de ses élèves au service d'une insertion professionnelle des diplômés efficacement préparée. L'enjeu de moyen terme du programme Grande École réside dans un adossement plus solide aux évolutions de la recherche de l'école, qui passe notamment par un renforcement des enseignements fondamentaux dans les modules de tronc commun.

La diversification récente de l'offre de formation offre des perspectives de développement intéressantes pour l'école ; elle devra cependant prendre en compte les limites des ressources du territoire en ce qui concerne les formations de haut niveau très onéreuses. En outre, la modestie de l'activité actuelle de formation continue de l'école ne semble pas à la hauteur des partenariats établis avec les acteurs économiques importants du territoire.

Audencia développe une stratégie bien maîtrisée en matière de relations internationales, qui repose sur un affichage ancien de cette priorité. Cette politique organisée autour de 127 partenariats noués dans 45 pays, permet une maîtrise des parcours des élèves lors de leurs séjours à l'étranger. La stratégie de recentrage autour d'un certain nombre de partenariats de haut-niveau semble particulièrement pertinente.

Audencia reçoit des soutiens significatifs de la part des collectivités territoriales qui ont une forte ambition pour l'école. Si ses relations avec ces dernières et le monde socio-économique sont inscrites dans son histoire et sa gouvernance, Audencia a su établir plus récemment des relations avec le monde académique, placées au cœur de sa stratégie de développement international et d'ancrage dans le paysage universitaire local. Il importe désormais de bâtir une vision partenariale de long terme avec l'université de Nantes et, en relation avec les écoles d'ingénieur du site, de clarifier l'avenir de NAMTech au sein du PRES.

L'école a mis en place une gouvernance efficace et des modalités de gestion, le tout au service d'une stratégie partagée. Si les rôles des instances sont bien définis, leur articulation judicieuse et leur fonctionnement fluide, on peut regretter cependant une insuffisante représentation institutionnelle des personnels et des élèves au sein des organes décisionnels.

## I – Les points forts

- Un programme “Grande École” réputé et attractif, grâce notamment à la triple accréditation de l’école ;
- Un pilotage très construit de la conception et de l’évolution des programmes et des enseignements en forte interaction avec le milieu socio-économique ;
- Une stratégie de recherche structurée qui a conduit à une forte progression de la production scientifique et à une meilleure visibilité de l’école, notamment à l’international ;
- Un accompagnement efficace des étudiants tout au long de leur scolarité et une prise en compte de l’engagement étudiant au cœur du projet éducatif ;
- Un ancrage local solide et pérenne grâce aux partenariats noués avec les acteurs du monde socio-économique et au soutien des collectivités locales ;
- Un pilotage de l’établissement efficace étayé par une culture de l’évaluation éprouvée.

## II – Les points faibles

- Un plan stratégique très ambitieux qui s’appuie sur des perspectives de recrutement de nouveaux étudiants peu réalistes et de croissance des ressources qui ne paraissent pas assurées ;
- Un potentiel de recherche (enseignants-chercheurs HDR, doctorants et post doctorants) modeste peu en phase avec les ambitions scientifiques de l’école ;
- Une faible mobilité enseignante à l’international ;
- Une gouvernance qui n’associe pas toujours suffisamment les personnels et les élèves.

## III – Les recommandations

- En poursuivant le mouvement de resserrement des partenariats à l’international, il serait souhaitable d’accroître les échanges d’enseignants-chercheurs et de chercheurs avec les laboratoires étrangers de bon niveau ;
- Le positionnement stratégique de l’école en matière de recherche nécessitera un renforcement des enseignements fondamentaux du programme Grande École ;
- Améliorer la lisibilité des spécificités du master Grande École et des mastères spécialisés ;
- Clarifier le positionnement des écoles récemment absorbées dans le portefeuille des formations ;
- Consolider les partenariats académiques locaux existants et construire une relation plus équilibrée et plus complète avec l’université de Nantes.

# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
AMBA *Association of Masters of Business Administration*

## B

BCE Banque commune d'épreuves  
BDA Bureau des arts  
BDE Bureau des élèves  
BDS Bureau des sports

## C

CA Conseil d'administration  
CCI Chambre de commerce et d'industrie  
CCIP Chambre de commerce et d'industrie de Paris  
CEFDG Commission d'évaluation des formations et des diplômes de gestion  
CGE Conférence des grandes écoles  
CHSCT Comité hygiène, sécurité et conditions de travail  
CHU Centre hospitalo-universitaire  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
CPER Contrat de projets État-région  
CPGE Classe préparatoire aux grandes écoles  
CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
CS Conseil scientifique  
CV *Curriculum vitae*

## D

D (LMD) Doctorat  
DAF Direction administrative et financière  
DRI Direction des relations internationales  
DSI Direction des systèmes d'information  
DSP Délégation de Service public

## E

EA Équipe d'accueil  
EAC École Atlantique de Commerce  
EC Enseignant chercheur  
ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
ED École doctorale  
ENT Environnement numérique de travail  
EQUIS (Certification) *European quality improvement system*  
ERASMUS *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)  
ESC École supérieure de commerce  
ETP Équivalent temps plein

## G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GREMA	Groupe de recherche en management à Audencia (unité de recherche)
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IMM	<i>International Master in Management</i>

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LEMNA	Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes - Atlantique (unité de recherche)

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>ème</sup> année
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

## N

NAMTech	<i>Nantes Atlantic Management &amp; Technology</i>
---------	----------------------------------------------------

## P

PASCA	Pôle Achats et Supply Chain Atlantique
PME	Petite et moyenne entreprise
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## U

TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
UNAM (L')	Université Nantes Angers Le Mans (PRES)

## W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i>
------	--------------------------



# Observations du directeur général



**Le Directeur Général**

**Monsieur Michel CORMIER**  
Directeur de la Section des établissements  
AERES

Réf. : FV/MM-C-11

Nantes, le 27 juin 2011

Monsieur le Directeur,

Le rapport d'évaluation établi par l'AERES n'appelle que peu d'observations de notre part. Il présente en effet une image fidèle d'Audencia Nantes Ecole de Management, de son parcours de réussite jusqu'à aujourd'hui, de la façon dont l'école s'adapte aux enjeux actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et à l'international et réorganise en conséquence, dans un souci de continuité, les composantes de sa stratégie.

Nous tenons à souligner ici la qualité du travail réalisé par l'équipe d'experts mandatée par l'AERES, qui a su s'approprier la matière souvent très dense et détaillée de nos échanges, sans perdre pour autant ce fil conducteur qui dessine le projet d'un établissement et trace son ambition.

Traditionnellement, cette ambition est pour Audencia formalisée dans le cadre d'un plan de développement à cinq ans, préparé par l'école en concertation avec ses différentes parties-prenantes, puis validé par les institutions constitutives de sa gouvernance. Il en va ainsi du plan 2010-2015, dénommé « Innovation et Coopération », qui, comme les précédents, vise à projeter l'école dans une nouvelle phase de son développement à moyen terme. L'appréciation portée par les experts sur l'ambition de ce plan, perçue à certains égards comme « *peu réaliste* », doit sans doute être tempérée à la lumière des réalisations passées. Remarquables dans leur étendue et quant à leur rythme, celles-ci plaident en faveur, non d'une certitude d'exécution, mais bien d'une faisabilité raisonnable et mobilisatrice.

La recherche est l'une des composantes essentielles de cette ambition. Précédant de quelques semaines la présente évaluation d'Audencia au titre de la Section des établissements, l'évaluation par l'AERES du laboratoire de l'école, le GREMA, s'est conclue par l'attribution de la note « A », situant « *le laboratoire à un bon niveau national* » et mettant notamment en relief le caractère international de son recrutement comme de ses publications. Sans contredire cette appréciation favorable de la Section de la Recherche, le rapport de la Section des établissements, notamment dans certaines de ses conclusions, peut sembler parfois davantage en retrait. Sans doute cette impression relève-t-elle du caractère plus lapidaire de la formulation d'ultimes éléments de synthèse ou recommandations. Il n'en demeure pas moins que, pris isolément, ils peuvent donner une image décalée des ressources et des résultats de la recherche à Audencia, réalité que le corps du rapport exprime de façon plus nuancée.

Audencia Nantes - École de Management  
8 route de la Jonelière - BP 31222 - 44312 Nantes CEDEX 3 FRANCE  
Tél. : 00 33 (0) 2 40 37 34 34 - Fax : 00 33 (0) 2 40 37 34 07  
[www.audencia.com](http://www.audencia.com)

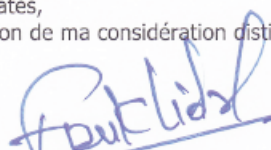


La participation d'Audencia à la recomposition en cours de l'enseignement supérieur et de la recherche français constitue une autre dimension structurante de son développement dans les années à venir. Membre fondateur du PRES L'UNAM, Audencia s'inscrit ainsi résolument dans le mouvement d'intensification des alliances locales et régionales et, consécutivement, des projets collectifs dont elles sont porteuses (Labex, Idex, IRT Jules Verne, Quartier de la Création, etc.) auxquels elle apporte sa pratique d'un déploiement et d'une exigence académiques nécessairement internationaux. Agissant dans le cadre de partenariats privilégiés avec certaines écoles, notamment d'ingénieurs, tout autant qu'en vue de l'intensification d'une relation forte et équilibrée avec l'Université, Audencia ne conçoit son développement que dans une logique partenariale et de coopération qui, au-delà des objectifs immédiats de reconfiguration académique territoriale, doit permettre de conforter son rayonnement européen et international.

Dans cette perspective, les nombreuses remarques formulées par les experts lors de leur visite et – pour certaines d'entre elles – reprises dans le présent rapport, constituent une invitation supplémentaire à poursuivre le déploiement d'une stratégie raisonnée et ambitieuse pour l'établissement. Depuis l'intégration de l'Ecole Atlantique de Commerce et de SciencesCom en juillet dernier, celui-ci a pris la forme d'un groupe d'enseignement supérieur et de recherche constitué de trois écoles, chacune leader dans son domaine et ayant en partage un même socle de valeurs fondé sur la centralité de la Responsabilité Globale comme principe fédérateur des projets et activités d'Audencia Group.

Au-delà de cet engagement commun qui les associe dans une vision partagée de l'entreprise et de son dirigeant, structurant ainsi leur pratique éducative et leur projet scientifique, chaque école du groupe mobilise des leviers de croissance qui lui sont propres, contribuant ainsi solidairement mais de façon différenciée à la réalisation des ambitions de l'établissement dans son entier. Pour ce qui est plus spécifiquement de l'Ecole de Management, ces relais de croissance résident d'une part dans un fort développement de la formation continue sur et au-delà du territoire régional, et d'autre part dans la densification de l'offre master hors programme Grande Ecole. On soulignera enfin que, outre ces importants potentiels de développement, la stabilité des financements publics dont elle bénéficie, la montée en charge des contributions apportées par les entreprises et les diplômés au travers de la Fondation Audencia, le caractère maîtrisé de sa politique tarifaire, la gestion à la fois dynamique et prudente de son budget, constituent autant d'éléments à même de garantir dans la durée le niveau de ressources nécessaires à l'atteinte de ses ambitions.

En renouvelant l'expression de ma satisfaction quant au déroulé de cette évaluation et, plus particulièrement, quant au professionnalisme des collaborateurs de l'Agence et à l'implication vigilante mais toujours constructive des experts mandatés,  
Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

  
**Frank VIDAL**

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation d'Audencia Nantes École de Management a eu lieu du 30 au 31 mars 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre **Baylet**, Directeur du développement et de la prospective à l'Institut Telecom.

## Ont participé à l'évaluation :

Sylvain **Changeur**, ingénieur Arts et Métiers, ancien directeur de Valfond Mécanique ;

Yassir **Hammoud**, ancien membre du Comité d'enseignement de l'ESSEC, ancien élu étudiant au CA de l'Université de Bordeaux 3, ancien élu au Conseil de direction de l'IEP de Paris ;

Gilles **Lambert**, Professeur des Universités en sciences de gestion à l'École de Management de Strasbourg ;

Armand **Sadler**, ancien économiste en chef d'ARCELOR et consultant de World Steel ;

Joëlle **Stoenesco**, secrétaire générale de l'Institut d'études politiques de Toulouse.

**Annick Cartron**, déléguée scientifique, et **Vincent Cosson**, chargé 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.