



HAL
open science

SKEMA Business School

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. SKEMA Business School. 2014. hceres-02026227

HAL Id: hceres-02026227

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026227>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de SKEMA BUSINESS SCHOOL



Juillet 2014



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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Daniel Martina, président du
comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Présentation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Un projet stratégique clair et planifié	9
II – Une politique de partenariats ouverte, où les entreprises jouent le premier rôle	9
III – La gouvernance : un exécutif fort dans une organisation complexe	10
V – Une politique de la qualité ambitieuse	13
La recherche et la formation	15
I – Une recherche bien positionnée mais perfectible	15
II – Un panel complet de formations tournées vers l’insertion professionnelle et largement ouvertes à l’international	16
III – Une politique d’études doctorales à structurer	18
La réussite des étudiants	19
I – De l’orientation à l’insertion professionnelle : un suivi efficace des étudiants à chaque étape de leur parcours	19
II – Une vie associative riche et diversifiée	20
Les relations européennes et internationales	21
Le pilotage et la gestion	23
I – Une gestion des ressources humaines déconcentrée, marquée par la culture de l’évaluation	23
II – Une gestion comptable efficace et prudente	24
III – Une politique de gestion immobilière basée sur l’acquisition de locaux et l’optimisation fiscale	25
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations de la directrice	31
Organisation de l’évaluation	33

Présentation



SKEMA *Business School* (*School of Knowledge Economy and Management*) est née en 2009 de la fusion de l'École supérieure de commerce de Lille (association relevant de la loi de 1901) et de CERAM *Business School*, située à Sophia Antipolis (établissement consulaire dépendant de la chambre de commerce Nice-Côte d'Azur).

La CCI Nice-Côte d'Azur a apporté à l'association groupe ESC Lille, les actifs du CERAM à hauteur de la situation nette de l'association, ce qui a conduit au doublement des fonds propres. L'association est devenue SKEMA *Business School* et ses statuts ont été modifiés afin d'ouvrir la gouvernance pour moitié aux représentants des régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nord-Pas-de-Calais.

SKEMA est une école privée à statut juridique associatif. Elle dépend de la convention collective du Haut enseignement commercial privé. Elle est reconnue par l'État depuis 2010 et membre de la Conférence des grandes écoles (CGE). Elle est rattachée par convention à l'université Lille 2. Elle bénéficie d'un contrat pluriannuel avec le MESR, signé en 2010 et prolongé jusqu'à la fin de l'année 2014. Il est assorti d'une subvention de plus d'1,5 M€ par an sur la durée du contrat. Elle est actuellement implantée sur cinq campus, trois en France (Lille, Sophia Antipolis et Paris) et deux à l'étranger, aux États-Unis (Raleigh en Caroline du Nord) et en Chine (Suzhou près de Shanghai).

SKEMA compte en 2012-2013 environ 6 600 étudiants, toutes catégories confondues, dont environ 1 500 étrangers.

Ses programmes principaux concernent en premier lieu la formation initiale postbac. Il s'agit du programme *bachelor*, programme postbac international de SKEMA de niveau bac+4, hébergé à Sophia Antipolis, et du programme ESDHEM (École supérieure des hautes études en management), programme en trois ans hébergé à Lille et à Paris en apprentissage, incluant une préparation aux concours d'entrée aux grandes écoles par admission sur titre (AST). Le partenariat avec l'université Lille 2 conduit à la délivrance d'une licence universitaire pour le programme ESDHEM et les parcours en gestion et management du programme *bachelor*.

Le programme « grande école » (PGE), visé par l'Enseignement supérieur après évaluation par la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (septembre 2011 pour quatre ans), qui confère le grade de master, est le programme phare de SKEMA. Le recrutement s'effectue soit par le concours BCE (banque commune d'épreuves) au terme des classes préparatoires, soit dans le cadre d'une admission sur titre proposée aux titulaires d'un diplôme de niveau bac+2 (AST1) ou bac+3 universitaire ou visé par l'État (AST2). Au niveau master, SKEMA propose également des *masters of science* (MSc), de recrutement bac+4, largement internationaux et enseignés en anglais, et des mastères spécialisés (MS), enseignés en français. La conférence des grandes écoles accrédite les mastères spécialisés et certains des *masters of science*. Un *master of business administration* (MBA) en management de projet a été lancé en 2013-2014 pour une rentrée en janvier 2014. Ce MBA s'adresse à des cadres d'entreprises en activité. L'ouverture d'un second MBA fait partie des projets de l'école. Certains programmes sont accessibles en apprentissage (414 personnes concernées).

SKEMA propose également de nombreux programmes de formation continue (une centaine d'auditeurs en formation diplômante de niveau master).

Le potentiel recherche de SKEMA est principalement regroupé au sein de l'EA 4112 de l'université Lille 2, résultat de la fusion des équipes de recherche en gestion de l'université Lille 2 et de l'ESC Lille en 2007. Cette unité est maintenant constituée de trois équipes en finance, banque, comptabilité, en information et organisation et en marketing et commerce. Deux programmes de formation doctorale de SKEMA, le PhD *Corporate Finance*, et le PhD *Strategy and Programme & Project Development* complètent le dispositif.

SKEMA dispose d'un corps professoral de 159 permanents (dont 49 universitaires affiliés²) et emploie environ 600 vacataires³. Le personnel administratif est de 265. Son budget en 2013 est de 63 M€ : 80 % des recettes proviennent des droits d'inscription, environ 5 % de subventions (MESR et CCI). Le reste est constitué de la taxe d'apprentissage et des droits de formation continue. La masse salariale s'élève à 35 M€ environ, représentant un peu plus de 50% des charges.

Avec la fusion des deux établissements d'origine, SKEMA est porteur d'une nouvelle ambition : celle de rejoindre le groupe des meilleures écoles de commerce nationales et d'être pleinement visible dans les classements internationaux, dans une dimension multisite. C'est en fonction de cette ambition que le comité a conduit son évaluation.

² Enseignants-chercheurs effectuant l'équivalent d'un service à mi-temps à Skema.

³ L'école distingue les permanents en fonction des heures d'enseignement effectuées : « enseignants » = 250 h, « enseignant chercheur » = 200 h, « chercheur » = 150 h.

La stratégie et la gouvernance

I – Un projet stratégique clair et planifié

La fusion de l'ESC Lille et de CERAM *Business School* trouve sa source dans un constat partagé par les deux établissements fondateurs. La formation des managers de haut niveau s'inscrit dans un paysage ouvert sur le monde et fortement concurrentiel. Vouloir y prendre sa place implique de disposer d'abord d'une taille initiale suffisante, pour développer ensuite une politique de croissance à vocation internationale. De ce point de vue, l'idée de fusionner est apparue comme pertinente aux deux établissements. Il s'agissait en effet de deux écoles de taille voisine, proches dans les classements français, labellisés EQUIS, avec des programmes « grande école » délivrant le grade de master et des programmes de *masters of sciences* et de mastères spécialisés. Se rassembler permettait d'atteindre une masse critique qu'aucune n'atteindrait seule. Les écoles se complétaient aussi par leur ancrage géographique propre, au Nord et au Sud-Est de la France, avec chacune un campus à Paris, dont on pouvait attendre une attractivité régionale plus forte pour un établissement unique. Et, surtout, les ambitions internationales étaient communes et déjà largement initiées par les deux établissements.

SKEMA a su traduire cette analyse en termes de positionnement, d'objectifs et de plan stratégique.

Le positionnement stratégique se veut à la fois régional (conforter le rayonnement des écoles fondatrices dans leur territoire), national et international (accroître la visibilité et la notoriété en progressant dans les classements).

Les objectifs stratégiques assurant ce positionnement sont affichés à l'horizon 2015 : disposer d'un portefeuille d'activités complet (postbac, masters, MBA, Doctorat, Formation continue), se situer pour les masters et MBA au niveau des 15 premiers en Europe et des 8 premiers en France, atteindre un budget de 70 M€ et accroître les ressources en conséquence, disposer de 180 professeurs permanents, être dans les 15 salaires moyens de sortie les plus élevés en Europe, afficher un niveau de satisfaction⁴ des étudiants au moins égal à 85 %.

Un plan stratégique, décliné en cinq priorités, chacune d'elles étant assortie d'indicateurs permettant le suivi de sa réalisation, est mis en place pour atteindre ces objectifs. Il s'agit de faire de SKEMA une « école complètement internationale », en internationalisant les programmes et en les déployant sur des campus à l'étranger. Il s'agit également de « viser l'excellence dans les relations avec les entreprises » afin d'assurer une employabilité élevée et de qualité des diplômés. SKEMA vise également l'excellence en « innovation et enseignement » par un recrutement de professeurs de haut niveau, impliqués dans l'expérimentation pédagogique et la recherche, et par le développement d'un modèle pédagogique multicampus utilisant intensivement les nouvelles technologies. S'agissant des « ressources et excellence du management », SKEMA entend développer une démarche qualité avec pour objectif la triple accréditation, EQUIS (*European Quality Improvement System*), AACSB (*Association to Advanced Collegiate Schools of Business*), déjà acquises, et AMBA (*Association of Masters of Business Administration*) en projet. Enfin, il s'agit de participer au développement régional et national en répondant aux besoins des entreprises, en multipliant les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, les doubles diplômes et les partenariats avec les universités.

Au total, il apparaît au comité que la stratégie de SKEMA, volontariste et ambitieuse, est, pour l'essentiel, clairement définie, aussi bien dans ses orientations que dans ses objectifs. Elle est également planifiée et quantifiée dans son suivi. Incontestablement, l'établissement a une vision globale de son avenir et a su la décliner en termes opérationnels.

II – Une politique de partenariats ouverte, où les entreprises jouent le premier rôle

Étant donnée la vocation de formation professionnelle de managers de haut niveau affichée par l'établissement, les relations avec les entreprises revêtent une importance particulière dans sa stratégie. Par ailleurs,

⁴ Le niveau de satisfaction est mesuré par une enquête annuelle, au cours d'un processus administré par l'école.

la participation active au développement économique des territoires d'implantation français ou étrangers figure parmi les cinq grands objectifs de SKEMA. Nouer des partenariats avec des entreprises nationales et internationales sur tous ses campus est donc une des priorités de l'école, explicitement affirmée dans le plan stratégique comme devant être une politique « d'excellence ».

Le rôle positif de l'établissement dans le développement des pôles de compétitivité mérite d'être souligné. À titre d'exemple, l'ESC Lille a contribué à l'expansion de PICOM, pôle de compétitivité de Lille Métropole. Les représentants d'entreprise jouent aussi un rôle important dans l'élaboration des programmes, par leur participation à l'enseignement et dans les instances de SKEMA. Des partenariats stratégiques avec certaines entreprises (Microsoft, Deloitte, ...) contribuent directement et significativement au développement de l'école, par des chaires d'entreprises, le recrutement de stagiaires, l'octroi de bourses, et plus généralement par le développement du *fundraising* (Fonds de développement de SKEMA).

Pour conduire cette politique, la direction générale (DG) a ouvert une direction relations entreprises (DRE) dotée de 24 personnes. La DRE est très proche des entreprises en termes d'identification de leurs besoins de recrutement et SKEMA a mis en place des équipes sur les campus français qui ont un portefeuille à gérer et qui doivent identifier et connaître les acteurs locaux. L'école y répond tout en tenant compte des projets des étudiants. La mise en relation entre offre et demande de travail est ainsi facilitée en France et à l'étranger.

Mesurer les résultats de cette politique multidimensionnelle n'est pas aisé : l'école ne dispose pas d'indicateurs directs permettant de quantifier son apport au développement économique de territoires divers, aux caractéristiques spécifiques marquées. SKEMA a des relations fortes avec plusieurs chambres de commerce et d'industrie (CCI), locales et régionales. Ces relations sont historiques et institutionnelles ; elles se matérialisent au plus haut niveau dans la composition du conseil d'administration (CA). Elles sont aussi financières, avec une forte diminution des subventions, due sans doute à la baisse des budgets des CCI, mais aussi à l'affirmation, par SKEMA et les CCI, d'une politique d'autonomie de l'école.

S'agissant des partenariats académiques, le point fort est incontestablement la convention de rattachement de SKEMA à l'université Lille 2, dont les implications sont essentielles en recherche et significatives en formation (voir *infra*). En revanche, les relations avec les universités du Sud-Est sont distendues : quelques points de coopération existent avec Aix-Marseille (voir *infra*), elles sont pour l'instant quasiment inexistantes avec Nice, même si, de chaque côté, est affichée la volonté de les (ré)activer. Ce déséquilibre est sans doute dommageable pour SKEMA dans son ensemble. Par ailleurs, dans la recomposition en cours des établissements d'enseignement supérieur lillois, SKEMA, qui fut membre associé du Pres, ne semble pas, pour l'instant, avoir défini de positionnement clair.

Quant aux relations avec les collectivités locales et régionales, historiquement fortes du côté lillois, il a semblé au comité qu'une réflexion d'ensemble devrait être conduite afin de mieux les situer dans la stratégie d'ensemble multiterritoriale de SKEMA.

III – La gouvernance : un exécutif fort dans une organisation complexe

Le statut associatif de SKEMA lui confère une très grande autonomie dans la détermination et la mise en œuvre de sa stratégie. Cette liberté décisionnelle, hautement revendiquée par l'établissement, a un prix : celui de la faiblesse des subventions dans les recettes (environ 5 %), part qui est d'ailleurs appelée encore à décroître avec la diminution programmée de la subvention de la CRCI de la région PACA.

Dans sa présentation de la gouvernance, SKEMA distingue une « gouvernance externe » (AG, CA, COS, COI, COR ; voir *infra*), chargée principalement d'une mission de conseil et d'orientation stratégique, et une « gouvernance interne », chargée de l'exécution de la stratégie fixée en amont (DG, COMEX, CODIR, CODIR académique et divers comités ; voir *infra*). Cette architecture formelle, pour intelligible qu'elle soit, ne rend pas pleinement compte de la pratique de son fonctionnement. La gouvernance se caractérise en fait par un exécutif puissant appuyé sur un management compétent, soumis au contrôle d'un conseil d'administration garant de la mise en œuvre de la stratégie qu'il a validée.

Sur le plan juridique, l'association SKEMA *Business School* est née de la transformation de l'association Groupe ESC Lille consécutive à l'apport, par la CCI Nice-Côte d'Azur, de sa branche d'enseignement supérieur, le CERAM *Business School*. En contrepartie de cet apport, les représentants des deux territoires sont entrés à égalité dans la gouvernance de la nouvelle école.

Selon les statuts du 19 décembre 2011, l'assemblée générale (AG) de l'association comprend 40 membres issus à égalité des régions Nord-Pas-de-Calais et Provence-Alpes-Côte d'Azur et répartis en quatre collèges : le collège des

entreprises, le collège des collectivités locales et de l'enseignement supérieur, le collège des organisations consulaires et professionnelles et le collège des représentants des diplômés. L'assemblée générale, qui se réunit ordinairement une fois par an, dispose des pouvoirs classiques dans une association. Elle se prononce, en particulier, sur le rapport d'activité et nomme ou renouvelle le président et les membres du conseil d'administration.

Le CA est, lui aussi, composé de façon à refléter les mêmes équilibres territoriaux. Il est composé de neuf membres issus de l'AG (quatre membres de chacune des régions, élus territoriaux et représentants de la CCI pour le Nord, représentants de la CCI pour le Sud-Est ainsi que le président du Conseil d'orientation stratégique - COS). Son président, nécessairement chef d'entreprise, est assisté d'un président délégué, nécessairement issu de l'autre région que celle du président. Selon les statuts, « le conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs pour gérer, diriger et administrer l'association » (sous réserve de ceux explicitement confiés à l'Assemblée). Le CA se réunit trois fois par an, selon un ordre du jour proposé par la direction générale, essentiellement sur des questions d'orientations stratégiques et de mise en œuvre des propositions.

Ainsi, l'ancrage territorial paritaire est-il au cœur de la composition de l'AG et du CA de SKEMA. Territorial, il est le reflet des établissements « historiques » fondateurs. On peut s'interroger sur la remise en cause de cet héritage par la stratégie multicampus. Le paritarime originel risque d'être mis à mal par une évolution différenciée des campus et de l'implication des partenaires régionaux.

Pour prendre ses décisions, le CA recueille les avis et propositions de trois conseils.

- Le conseil d'orientation stratégique (COS). Composé de dirigeants d'entreprises (huit actuellement dont six anciens des écoles fondatrices), il se réunit trois fois par an sur des sujets liés au plan stratégique de l'école.
- Le comité d'orientation international (COI ou IAB : *International advisory board*). Composé actuellement de sept membres (quatre universitaires dont trois étrangers et trois cadres d'entreprises). Il se réunit deux fois par an sur des sujets de développement international. Entre le COS et le COI, les liens sont renforcés par la présence du président du COI dans le COS.
- Le comité d'orientation de la recherche (COR ou RAC *Research advisory committee*). Constitué de chercheurs de niveau international (six actuellement dont cinq issus d'établissements étrangers), il fournit au CA recommandations et analyses pour la politique scientifique et pour le recrutement professoral de l'établissement. Il se réunit deux fois par an.

Ainsi, le CA, composé principalement d'élus politiques et de représentants de CCI, est-il conseillé et alimenté, par des spécialistes de haut niveau. La présence de dirigeants d'entreprises pour le COS reflète la préoccupation essentielle pour SKEMA d'être au fait des exigences professionnelles liées à l'employabilité des diplômés. Celle des cadres d'entreprises et universitaires pour le COI traduit l'ambition internationale de SKEMA s'agissant des partenaires et des campus étrangers, aussi bien sur le plan de l'emploi que sur celui des formations. Celle des personnalités scientifiques renommées pour le COR exprime le souci de SKEMA de conduire une politique de recrutement professoral ouverte à l'international et une politique de recherche visible.

L'articulation entre le CA et ses conseils fonctionne de manière efficace : ces instances sont resserrées, les réunions sont régulières et elles se concentrent sur des questions stratégiques.

La directrice générale (DG) est nommée par le CA pour une durée indéterminée. Elle rend compte chaque année, devant le CA, de la réalisation du contrat d'objectifs. Elle dispose, pour le remplir, du pouvoir d'affectation des ressources humaines et financières. Elle peut également faire évoluer le portefeuille de programmes et de partenariats et déterminer la politique de recrutement des professeurs. De façon générale, elle peut prendre toute décision permettant d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Pour autant, la DG n'est en rien la simple exécutante (même dotée de pouvoirs importants) d'objectifs fixés en amont. Il est clair qu'elle joue vis-à-vis du CA et des comités qui l'entourent, en plus de son rôle de responsable de l'exécutif, un rôle crucial de proposition et d'élaboration des projets stratégiques. De ce point de vue, le CA est plus dans une position de validation, de contrôle et d'arbitrage que d'impulsion. Cet équilibre des rôles est efficace. Il l'est d'autant plus qu'entre la DG et le président du CA existe un dialogue fluide et constant fondé sur une confiance réciproque.

Dans le fonctionnement opérationnel de court terme, la direction générale s'appuie sur trois comités. Le comité exécutif (COMEX) est une équipe restreinte qui se réunit toutes les semaines pour examiner les questions qui relèvent directement de la direction générale. Le comité de direction (CODIR), instance plus large que le COMEX, est le lieu privilégié d'informations, d'échanges et de prises de décisions de l'école. Il se réunit tous les 15 jours. Le

comité de direction académique (CODIR académique) est l'instance dédiée au développement du portefeuille de programmes et à leur pilotage. Il se réunit une fois par mois.

D'autres comités, plus ciblés et se réunissant moins fréquemment, complètent le dispositif. Ces comités sont à la fois force de propositions pour les instances décisionnaires et en charge de la mise en œuvre des décisions prises par ailleurs. SKEMA a ainsi mis en place le comité de campus (les cinq directeurs de campus y analysent la vie et l'organisation locales), les comités de programmes et le conseil des programmes (chargés de l'évolution des formations), le conseil de faculté (cinq membres élus par le corps professoral y examinent les questions de statut et de services), le comité d'innovation durable, qui a maintenant évolué en *Knowledge center* (voir *infra*).

Cette organisation de la « gouvernance interne », telle qu'elle s'est exercée pendant la période examinée par le comité, peut paraître complexe et la multiplication des réunions qu'elle implique ressentie comme pesante. SKEMA a engagé en début d'année 2014 une réflexion sur le nombre et l'articulation de ces instances, dans un but de simplification et de précision des rôles de chacune. Il reste que l'ensemble assure un dialogue interne nourri, facteur de cohésion et d'initiatives. Par ailleurs, cette complexité est assumée par des équipes managériales expérimentées, étoffées, dynamiques, ayant une connaissance précise de leurs objectifs et adhérant fortement au projet d'établissement, toutes qualités que l'on retrouve au niveau des services administratifs.

Dans la composition des instances de gouvernance, le comité a noté cependant la marginalité des processus électifs par rapport aux processus de nomination (seul le conseil de faculté est une instance élue). Il a noté aussi l'absence de représentants élus des étudiants (même s'il existe un dialogue interne, voir *infra*) et du personnel (limitée, il est vrai, par le statut associatif) dans les instances stratégiques et exécutives. SKEMA pourrait peut-être engager une réflexion sur ces deux aspects, dans le sens d'une ouverture démocratique et de la participation de nouveaux acteurs à la prise de décision.

Au total, SKEMA a su mettre en place des modalités de gouvernance globalement efficaces, à la hauteur des ambitions de son projet stratégique.

IV – Une identité fortement affirmée

S'agissant de la communication, la fusion de l'ESC Lille et de CERAM *Business School* a revêtu un enjeu particulier. Il était en effet indispensable, en externe, de faire rapidement reconnaître la nouvelle marque, SKEMA, et, en interne, de favoriser la naissance d'un sentiment d'appartenance au nouvel établissement. L'école estime que ces objectifs ont été pleinement atteints environ deux ans après la fusion. La nouvelle marque a été lancée très rapidement (de juin à novembre 2009) en adaptant les principaux instruments de communication et il a fallu une période ultérieure plus longue (environ un an et demi) pour que les références aux établissements « historiques » disparaissent définitivement des supports.

Ce résultat a été obtenu grâce à une organisation et des processus à la hauteur des enjeux. Le rôle de la direction générale est essentiel pour la détermination des objectifs stratégiques. La coordination et la mise en œuvre sont assurées par la direction de la communication dans le cadre d'un service professionnel et dynamique, composé de la directrice et de huit collaborateurs, disposant d'un budget de 760 000 €.

La presse locale et la presse nationale sont régulièrement sollicitées ; la direction rencontre régulièrement les journalistes du *Financial Times* pour y présenter l'actualité de l'école. L'école a une politique de communication numérique très complète. Le site Web est accessible en français et en anglais et il existe également un site en chinois. Il est complété par des sites événementiels. L'école est présente sur 14 réseaux sociaux (y compris chinois) et a mis en place une politique de veille sur sa e-réputation. L'école diffuse également une e-newsletter hebdomadaire, avec une version anglaise mensuelle, ainsi qu'une e-newsletter recherche trimestrielle.

Le service communication s'appuie sur des acteurs extérieurs qui jouent, dans le cadre de règles clairement établies, des rôles importants. Il s'agit d'abord des étudiants, à travers les nombreuses activités et manifestations des associations. Les organisateurs des événements bénéficient des conseils du service, éventuellement d'une formation, et l'école coordonne et valide les communiqués de presse. Il s'agit également de l'association des anciens (SKEMA *Alumni*) qui emploie un responsable communication et développement international. SKEMA utilise par ailleurs les services d'un cabinet de relations presse comme prestataire stratégique externe. Celui-ci assure les contenus presse au niveau local, relate les événements, sollicite les journalistes. Au niveau de la presse nationale, la stratégie de communication est définie avec l'aide de cette agence. Notons enfin que les enseignants sont sollicités par le service communication pour publier des tribunes dans les journaux et mettre ainsi leurs compétences au service du traitement de sujets d'actualité.

Les actions de communication sont déterminées en fonction d'objectifs clairs s'adressant à des cibles identifiées (futurs élèves et élèves, familles, anciens, employeurs, décideurs politiques, leaders d'opinion...). Elles font l'objet d'une évaluation systématique, qu'elle soit quantitative (fréquentation des sites, des réseaux sociaux, des présences aux événements, gala de l'école, cérémonie de remise des diplômes, amphitheâtre des parents...) ou qualitative (analyse des contenus presse, suggestions diverses collectées lors des événements...).

Au total, la politique de communication de SKEMA, de grande qualité, a su affirmer l'identité de l'école et répondre, dans un domaine crucial pour l'établissement, à ses principaux enjeux actuels.

V – Une politique de la qualité ambitieuse

La politique de la qualité est un élément primordial de la stratégie de SKEMA. Vouloir passer, sur le plan national, voire européen, du groupe des *challengers* au groupe des *leaders* implique d'obtenir, et de conserver, les certificats et accréditations spécifiques aux écoles de gestion. Mais cette notoriété externe ne peut s'obtenir que si, en interne, une politique de la qualité rigoureuse en constitue le support. SKEMA a pleinement intégré cette logique et conduit sa politique de la qualité en conséquence.

Les établissements fondateurs étaient déjà accrédités EQUIS. Si SKEMA a été accréditée en 2011, la durée obtenue, trois ans et non pas cinq, oblige l'établissement à se mobiliser dès maintenant sur son renouvellement. Le label américain AACSB qui certifie la qualité du corps professoral et de la pédagogie, a été obtenu en février 2014. Conserver ces accréditations exige de l'établissement une attention constante et un travail particulier sur les points de fragilité notés dans les rapports (notamment sur la recherche dans EQUIS). Cette pression quasi permanente est accentuée par la montée en gamme des meilleures écoles françaises dans l'obtention de ces labels, ce qui renforce la nécessité de leur possession, ainsi que par la stratégie des agences elles-mêmes qui, afin de ne pas dévaloriser leur label, pourraient en faire croître les exigences au fur et à mesure de leur diffusion. A plus long terme, et pour être en conformité avec ses ambitions, c'est la triple accréditation avec le label AMBA que SKEMA devra viser.

Comme on l'a vu, l'amélioration de la position de SKEMA dans les classements nationaux et internationaux fait partie des objectifs stratégiques. Une importance spécifique est attachée au classement du *Financial Times*. Il faut reconnaître à l'école de savoir dans ce domaine prendre des risques et d'annoncer ses ambitions de positionnement à une échéance donnée.

Pour compléter, et sans être exhaustif, ce descriptif des certifications externes, on notera que depuis juin 2013 (avec la certification du campus de Paris), SKEMA est certifiée ISO 9001 pour tous ses campus français et que les démarches de certification des campus de Raleigh et de Suzhou sont engagées. En 2010, SKEMA a également obtenu la certification ISO 14001 concernant le management environnemental.

Pour atteindre ces objectifs de certification, SKEMA s'appuie en interne sur un système de management de la qualité sophistiqué et performant.

Le cœur du système est le tableau de bord équilibré (*Balanced Score Card*, BSC), directement inspiré de techniques de gestion de grandes entreprises. Les processus font l'objet d'une analyse annuelle, tandis que les indicateurs sont régulièrement révisés avec l'aide du comité d'orientation stratégique.

Le BSC est alimenté en second lieu par différentes enquêtes de satisfaction réalisées auprès des « clients finaux » des processus, qu'ils soient étudiants ou personnel de SKEMA. Les enquêtes destinées aux étudiants permettent de mesurer leur satisfaction en matière de qualité des programmes et des enseignements, de qualité des infrastructures et des services supports, de qualité du suivi proposé. Les enquêtes destinées aux collaborateurs de SKEMA sont administrées et traitées par un cabinet de consultants extérieur. Elles concernent principalement le système de management, le management de proximité, les opportunités et les faiblesses de SKEMA, la culture organisationnelle et, de façon générale, la vie quotidienne et le bien-être au travail. Les résultats sont rassemblés dans le baromètre social et présentés au CODIR. Notons, apparemment, l'absence d'enquête régulière auprès des entreprises, concernant l'adéquation des formations à l'évolution des métiers et des emplois.

La recherche et la formation



I – Une recherche bien positionnée mais perfectible

La recherche à SKEMA est structurée en quatre pôles dont trois font partie de l'unité Lille 2 *Skema Management research center* (LSMRC), laboratoire qui a été évalué par la section correspondante de l'AERES. Selon cette évaluation, le LSMRC « bénéficie grandement du partenariat entre l'Université de Lille 2 et SKEMA ». Il « s'appuie sur des thématiques de recherche bien identifiées » et « ses membres sont reconnus au niveau international ». S'agissant de la production scientifique, « on compte neuf publications dans les revues internationales les plus prestigieuses » au cours du dernier contrat⁵.

La structuration mise en place correspond bien aux forces en présence et aux missions assignées à la recherche par l'établissement. La recherche effectuée à SKEMA contribue en effet avant tout à la reconnaissance institutionnelle par les instances d'accréditation pour lesquelles c'est un critère important : les étudiants doivent être au contact de professeurs faisant de la recherche. L'objectif de l'école n'est pas d'être un centre de recherche mais de produire une recherche qui permette une formation de qualité pour satisfaire aux critères des institutions d'accréditation et pour que les programmes correspondants puissent être classés selon les critères du *Financial Times*.

La structuration de la recherche tient compte des forces en présence dans chacun des campus. La recherche est pour l'instant focalisée sur Lille et sur Sophia Antipolis, les campus de Paris, Suzhou et Raleigh ne développant pas de recherche. Des recrutements sont prévus sur certains de ces campus, mais il conviendra d'être vigilant de manière à éviter un isolement peu propice à une recherche de qualité.

L'université Lille 2 a un rôle primordial dans la structuration de la recherche de SKEMA, étant son premier partenaire. En effet, le laboratoire LSMRC est commun, des professeurs de l'université Lille 2 sont également professeurs à SKEMA. Ce partenariat est explicité dans la convention de rattachement avec l'université Lille 2, dont l'objet est plus large que celui de la recherche, qui implique également des accords en matière de formation. Les deux partenaires semblent être satisfaits de leur collaboration, fructueuse et globalement équilibrée, même si la nature des apports diffère : l'université met principalement à disposition des enseignants-chercheurs et SKEMA des moyens financiers conséquents qui permettent un recrutement international de bon niveau. Le second partenariat en matière de recherche est celui avec l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) à Sophia Antipolis.

Le pilotage des activités de recherche est efficace : l'articulation entre les équipes, la direction de l'établissement et la direction de la recherche est claire. Les équipes ont un conseil de laboratoire. Le directeur de la recherche assure l'équilibre entre les équipes - en particulier entre le LSMRC et l'équipe ICRC.

Comme on l'a vu précédemment, le COR est composé de chercheurs internationaux et se réunit deux fois par an. Sa mission est de contribuer à l'amélioration de la recherche de SKEMA. Il est en relation avec le directeur de la recherche et quelques uns des chercheurs. Il vérifie que la recherche est bien compatible avec les objectifs qui sont fixés. On peut regretter qu'il n'y ait pas une instance de type conseil scientifique, qui permettrait une représentation de tous les acteurs de la recherche de SKEMA (chercheurs de l'école, chercheurs externes, directeurs des équipes, doctorants). Cette instance introduirait plus de démocratie dans le fonctionnement actuel où les laboratoires ont certes leur structure démocratique mais pas la recherche dans son ensemble. Une telle instance permettrait d'institutionnaliser le dialogue actuel du COR avec les chercheurs.

Le directeur de la recherche définit le mode d'évaluation des productions intellectuelles par un système d'attribution de points. La référence est le classement CNRS pour les revues à comité de lecture et pour les autres contributions (livres, autres revues, chapitres), c'est le directeur de la recherche qui en apprécie la qualité. Ce système, qui pourrait paraître quelque peu arbitraire, a l'avantage de prendre en compte la diversité certaine de la

⁵ Source : Evaluation de l'AERES sur l'unité LSMRC, décembre 2013, pp. 6-7.

recherche. Des primes sont versées aux chercheurs qui publient dans les revues classées et ce système de points permet de définir le statut de l'enseignant et le nombre d'heures de cours annuelles à effectuer.

L'école a une politique active de diffusion de la recherche : les articles des professeurs sont repris par le service de communication pour les valoriser dans la presse, sur le site internet, dans la e-newsletter recherche, et sur les réseaux sociaux. Dans le rapport d'évaluation du LSMRC, l'AERES souligne que le laboratoire a noué des partenariats avec le monde socioéconomique avec au total 860 00 euros de financement externe obtenu sur cinq ans pour la seule équipe MERCUR.

II – Un panel complet de formations tournées vers l'insertion professionnelle et largement ouvertes à l'international

La politique de formation de SKEMA entend répondre aux exigences de son plan stratégique. Il s'agit tout d'abord de « présenter un portefeuille d'activités complet ». Il s'agit ensuite d'adopter une politique de formation visant à garantir l'employabilité des étudiants, par le déploiement multicampus des programmes et l'adaptation des spécialisations aux conditions locales, par le développement des capacités entrepreneuriales et d'innovation des étudiants, par leur maîtrise des nouvelles technologies, par le développement de leurs aptitudes à devenir des leaders dans des environnements multi-culturels et à diriger des équipes internationales. Ces critères président au choix des formations et des parcours qui naissent au sein de l'école. Les exigences financières jouent évidemment leur rôle dans la création ou l'évolution des formations : elles doivent correspondre à une demande solvable de la part des étudiants potentiels.

SKEMA déploie ainsi une politique de formation qui se caractérise par un positionnement pédagogique particulier, une implantation multisite et un partenariat fort mais très ciblé avec l'université.

Le modèle pédagogique proposé par SKEMA vise à se démarquer de ses concurrents en suivant deux axes.

Le premier axe, déjà largement initié, consiste à implanter des campus à l'étranger avec le support d'universités locales (actuellement, comme on l'a vu, un aux USA et un autre en Chine). Cette stratégie d'implantation apparaît comme particulièrement pertinente. Elle permet à SKEMA d'organiser un semestre d'enseignement à l'étranger pour chaque étudiant qui le souhaite (ce qui concerne pour chaque campus plusieurs centaines d'étudiants chaque année). Le même résultat serait très difficile à obtenir avec une politique classique d'échanges qui ne concerne que quelques étudiants par université. Il s'agit donc d'un réel avantage qui permet à SKEMA de se différencier des autres écoles. De plus, ces campus qui assurent également une activité de prospection, permettent de recruter des étudiants étrangers intéressés par l'absence de barrière linguistique importante (cours en anglais sur le campus chinois), des localisations attractives (Chine, USA, France) ou des tarifs compétitifs par rapport à la concurrence locale (en particulier pour le campus américain). Ces implantations internationales présentent déjà des panels attractifs de formations (*bachelor*, ESDHEM, PGE, et trois MS à Raleigh ; *bachelor*, trois MS et un programme d'un semestre offert aux étudiants du PGE à Suzhou). Elles n'ont pas cependant atteint leur maturité et sont encore en cours de développement. SKEMA envisage également de s'implanter au Brésil, objectif annoncé dans le plan stratégique pour 2015.

Cette stratégie a toutefois ses limites, d'abord parce qu'elle risque d'être rapidement imitée par les écoles concurrentes ; ensuite parce que les localisations les plus intéressantes sont déjà opérationnelles, les autres localisations possibles (Brésil, Inde, Russie) posant des problèmes réels d'accueil et d'attractivité ; enfin pour des questions de financement (investissements importants liés au campus parisien).

Le deuxième axe, beaucoup plus virtuel, consiste à mettre l'accent sur l'économie de la connaissance (d'où le nom de SKEMA, acronyme de *School of Knowledge Economy and Management*). Si l'affichage existe, on peine à en voir la matérialisation dans les programmes d'enseignement, les équipes de recherche dédiées étant, de plus, très faibles en effectifs. La concrétisation de cet axe est peut-être à trouver ailleurs, en particulier au niveau du *Knowledge Center*. SKEMA dispose là en effet d'un outil particulièrement intéressant permettant de proposer aux enseignants des méthodes pédagogiques innovantes utilisables tant en formation initiale qu'en formation continue et adaptées à son caractère multisite.

Cette implantation multisite est, en France, liée à son histoire pour ce qui est des campus de Sophia Antipolis et de Lille et aux choix stratégiques de la direction pour ce qui est du campus de Paris (cette destination étant particulièrement attractive pour les étudiants étrangers et essentielle en termes d'image). Outre une attractivité supplémentaire, le caractère multisite permet également de spécialiser (au niveau du bac + 5) les campus français, en particulier en fonction du potentiel d'emploi local (par exemple audit et banque sur le campus de Paris), ou en fonction des équipes de recherche (par exemple finance sur le campus de Lille), mais aussi en fonction de la demande

étudiante. Ainsi les *masters of science* en anglais sont particulièrement développés à Sophia Antipolis, campus apprécié par les étudiants étrangers. Parallèlement, de façon à garantir une qualité constante quel que soit le parcours de l'étudiant, SKEMA cherche à homogénéiser le contenu des formations niveau bac + 3 (ESDHEM) et bac + 4 (*bachelor*) sur ses différents campus français et étrangers avec des cours au contenu identique sauf pour des enseignements très spécifiques (fiscalité ou comptabilité). Globalement, SKEMA semble avoir bien appréhendé les conséquences organisationnelles inhérentes à son organisation multisite.

Le partenariat avec l'université Lille 2, tant en recherche qu'en formation, constitue une des forces de SKEMA, avec une implication forte des enseignants-chercheurs universitaires dans ses programmes mais également avec certaines formations universitaires (master 2) spécifiquement adaptées pour offrir un double diplôme aux étudiants de l'école. Il en est de même avec le programme postbac en trois ans ESDHEM à dominante économie et gestion ou droit. Elaboré en partenariat avec l'université Lille 2 (UFR FFBC) et l'université du Littoral Côte d'Opale (ULCO), il conduit à la délivrance d'une licence universitaire. Ce programme inclut une préparation intensive aux concours d'entrée aux grandes écoles dans le cadre d'une admission sur titre. L'ITEEM (Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management) est, quant à lui, le résultat du partenariat entre SKEMA et l'École centrale de Lille. Ce programme recrute des bacheliers issus des filières scientifiques et permet d'obtenir un diplôme d'ingénieur de l'École centrale de Lille, spécialité génie industriel et entrepreneuriat. Dans ce cadre, SKEMA apporte sa compétence en management afin de former des « ingénieurs managers entrepreneurs ».

Si les partenariats en formation sont riches du côté lillois, il n'en est pas de même pour le campus de Sophia Antipolis. Le partenariat actuel avec l'IAE d'Aix reste marginal, celui-ci n'ayant d'ailleurs que des attentes relativement modestes (aide à la commercialisation du MBA). Un développement des relations (actuellement inexistantes) avec l'IAE de Nice reste très hypothétique. Ces perspectives limitées au niveau des partenariats possibles risquent de priver le Campus de Sophia Antipolis d'un levier potentiel de développement.

Si l'on peut souligner l'originalité du modèle de formation de SKEMA, reste à en apprécier les résultats. Outre le respect des normes internationales apprécié par les différentes accréditations obtenues, il s'agit principalement d'estimer la satisfaction de l'étudiant en aval et l'attractivité des programmes en amont. Il est également nécessaire d'apprécier leur potentiel de développement. En effet la restauration de la rentabilité observée en 2012 - 2013 reste fragile et, faute d'une latitude importante au niveau des tarifs (déjà parmi les plus élevés du marché⁶), la progression de la capacité d'autofinancement passe nécessairement par une augmentation de l'activité.

Concernant le respect des normes internationales, SKEMA, certifiée ISO, bénéficie également de la double accréditation EQUIS et AACSB. Cet appareillage normatif joue un rôle important dans la communication de SKEMA en la positionnant comme une école de premier plan. Il structure également fortement les procédures et l'organisation notamment dans la place importante accordée au pourcentage de professeurs permanents.

Concernant le taux moyen de satisfaction des élèves, celui-ci s'établit à un niveau élevé, généralement supérieur à 75 %. L'évaluation des enseignements est basée sur la mise en œuvre, pour chaque cours, de questionnaires de type quantitatif (questions fermées). Cette évaluation est complétée par des questionnaires plus généraux portant sur l'organisation générale et la satisfaction globale pour chaque formation. Il faut souligner toutefois un taux de non réponse parfois très important (souvent autour de 50 % dans les programmes au niveau master). Cette procédure est complétée par un retour qualitatif auprès des directeurs de programmes assuré par les élus de chaque promotion. Pour la formation continue, outre le contact direct avec le stagiaire, une mesure formalisée de la satisfaction est également effectuée.

Concernant l'attractivité, le programme grande école, « produit phare » de SKEMA, a connu ces dernières années une progression certes modeste de son chiffre d'affaires, mais dans un contexte très concurrentiel et sous la contrainte de maintien de la qualité de la sélection. *A contrario*, bénéficiant d'un vivier de clientèle beaucoup plus large, le programme *Bachelor* a enregistré la plus forte progression. En revanche, l'activité liée aux programmes *Post Graduate* (mastères spécialisés et *masters of science*) ne progresse pas. Un pourcentage significatif d'étudiants engagés dans ce type de programme ne le termine d'ailleurs pas, préférant, par exemple, une insertion professionnelle anticipée. Ces constatations incitent à réexaminer les éléments d'attractivité de ces programmes.

⁶ Selon les programmes les tarifs oscillent pour le bachelor, entre 7500 et 9000 euros par an, pour les MS et MSc, entre 14000 et 23000 euros, pour le programme Ecole supérieure des hautes études en management, entre 7000 et 8000 euros par an. Le programme grande école coûte 30000 euros environ pour les trois ans.

La formation continue est un autre axe de développement souhaité par SKEMA, avec des objectifs très ambitieux, mais son activité reste présentement stagnante. Son développement est envisagé essentiellement par la conception de formations intraentreprise de type *revolving* (renouvelable) sur des niches maîtrisées par l'école (tourisme, luxe, management de projet) et en mettant en œuvre des méthodes pédagogiques innovantes issues du *Knowledge center (serious games)*. L'objectif de développer le chiffre d'affaires à l'étranger via les campus SKEMA en Chine et aux USA reste pour l'instant à concrétiser.

Concernant l'organisation prévue pour la mise en œuvre de cette politique de formation, on retrouve une structure classique de type matricielle, les directeurs de départements (qui correspondent aux grandes disciplines) gérant les équipes d'enseignants permanents et vacataires en les mettant à disposition des directeurs de programme, responsables des formations. Les directeurs de programmes sont responsables de leurs formations aussi bien au niveau pédagogique que financier, avec un suivi budgétaire régulier pour chaque formation.

Le choix définitif des enseignants intervenant dans un programme semble revenir plutôt à ces derniers, en particulier pour des programmes spécifiques comme la formation continue ou ceux situés sur les campus étrangers. Une telle organisation paraît cohérente avec la stratégie commerciale de SKEMA en direction des publics étudiants et des entreprises. A ce schéma classique se greffent d'autres instances de pilotage ou d'orientation nombreuses, trop peut-être pour qu'apparaissent clairement la répartition des rôles et la hiérarchie des compétences. Pour ce qui est du comité de direction académique qui semble jouer un rôle central, celui-ci pourra désormais utiliser avec profit les informations fournies par la comptabilité analytique, outre les enquêtes de satisfaction et l'examen des effectifs étudiants, pour ce qui est des choix en matière d'évolution des programmes.

III – Une politique d'études doctorales à structurer

SKEMA développe deux programmes PhD : l'un en finance d'entreprise à Lille, l'autre en management, avec un intérêt particulier pour l'innovation, à Sophia Antipolis. Ces deux programmes conduisent chacun à un diplôme d'établissement. Notons que, l'équipe de recherche étant commune, les étudiants en PhD de Lille s'inscrivent également en doctorat à l'université de Lille 2, ce qui leur permet de pouvoir bénéficier d'un double diplôme.

Les programmes étant récents, il est difficile de conclure sur l'insertion des étudiants. L'histoire du programme doctoral de finance à l'université Lille 2 peut laisser espérer de bons taux de placements. Il est plus difficile d'apprécier les capacités du programme de Sophia Antipolis d'amener les étudiants au meilleur niveau dans le champ concerné.

IV – La documentation : un accent mis sur les ressources en ligne

Les chercheurs de SKEMA disposent de nombreuses bases de données, dont l'accès à WRDS, qui est très coûteux et disponible dans très peu de centres en France. C'est un élément déterminant de la qualité de la recherche.

Les ressources documentaires au service des étudiants sont regroupées dans un *Knowledge center*, disponible à Lille, et en cours de déploiement sur les autres campus. L'accent est mis sur le développement des ressources en ligne, qui ont l'avantage de pouvoir être consultées depuis l'ensemble des campus. Le nombre de livres disponibles sur les sites principaux de Lille et de Sophia Antipolis est encore limité. Le centre développe également des solutions d'apprentissage en ligne et de *business games*.

Les campus étrangers permettent l'accès aux bibliothèques des universités partenaires, qui disposent de fonds documentaires importants dans leurs langues.

La réussite des étudiants

I – De l'orientation à l'insertion professionnelle : un suivi efficace des étudiants à chaque étape de leur parcours

SKEMA cible avec précision son recrutement selon les formations, la langue d'enseignement étant un critère essentiel. L'ESDHEM, programme enseigné en français, recrute principalement régionalement. Le programme *bachelor*, enseigné en anglais s'adresse aux étudiants internationaux et aux français, lesquels peuvent bénéficier d'un soutien linguistique très fin (six niveaux de compétence sont identifiés). Le programme PGE recrute par la voie de la banque commune d'épreuves (BCE) ou de l'admission sur titres (AST). La voie BCE s'est ouverte aux littéraires (17 admis au dernier concours). Les MS concernent le marché national en priorité, tandis que les MSc, enseignés en anglais, ont un public international (notamment sur les campus étrangers). Cette différenciation des cibles assure une grande lisibilité aux formations proposées, facilitatrice de l'orientation des étudiants de tout niveau.

L'ouverture sociale de l'école fait l'objet d'initiatives, encore trop modestes. La participation à une action du programme « cordées de la réussite » avec un lycée, les actions spécifiques concernant une classe préparatoire technologique (« ambition grande école »), la participation au programme « parcours et réussite en études longues » proposé par le conseil régional du Nord-Pas-de-Calais sont des opérations ponctuelles plus qu'une politique globale ambitieuse. Au-delà des aides accordées par la Fondation (environ 300 000 € distribués à 1 000 étudiants environ), l'établissement accueille des étudiants boursiers sur critères sociaux, effectif qui devrait être de 20 % au regard de l'objectif fixé dans le contrat avec l'Etat. Les indicateurs fournis par l'école mentionnent 844 boursiers de l'Etat en 2012-2013. Rapportés aux 6 600 étudiants, l'effectif de boursier de l'Etat est donc d'environ 13 % ce qui signifie que l'objectif n'est pas encore atteint. Remarquons que SKEMA a prévu, dans son plan stratégique pour 2015, le même pourcentage de boursiers que précédemment (20 %).

Pour faciliter l'orientation des lycéens et des étudiants, SKEMA utilise les méthodes classiques de participation à des salons et conduit des opérations portes ouvertes. Le support principal est cependant les plaquettes d'information. Très claires et informatives, elles mettent en avant les débouchés professionnels possibles à l'issue des formations, parfois surévalués pour les formations postbac.

Durant la scolarité des élèves, SKEMA a mis en place des dispositifs d'accompagnement complets, ciblés en fonction des programmes et des profils individuels. Une attention particulière est portée aux plus jeunes. Ainsi, chaque élève du programme *bachelor* est-il épaulé par un tuteur-enseignant qu'il doit rencontrer trois fois par semestre et qui le conseille dans la construction de son parcours et l'organisation de son travail. Un « contrat de probation », comportant des engagements de l'étudiant et un soutien accentué de son tuteur, est mis en place dans le cas de résultats insuffisants. Dans le programme PGE, les responsables académiques d'année, présents sur tous les campus, repèrent les étudiants en difficulté et organisent en conséquence soutien, voire redoublement. Ces dispositifs sont efficaces : ils règlent environ 80 % des situations difficiles, au demeurant principalement concentrées sur les formations postbac et en début de cursus.

Sur un plan global, SKEMA s'inscrit dans un processus d'amélioration pédagogique continu en tenant compte des remontées des étudiants élus délégués de promotion qu'elle réunit deux fois par an. Les critiques sont entendues et des mesures sont prises pour remédier aux problèmes.

S'agissant de la thématique des TICE, et plus globalement de l'environnement numérique mis à disposition des étudiants, SKEMA est à la hauteur de ses ambitions. Les étudiants disposent d'un intranet performant ainsi que de l'ensemble des cours disponibles sur supports numériques en amont des enseignements.

L'accompagnement vers l'insertion professionnelle est un point fort de l'école. Durant la totalité de sa formation, l'étudiant est engagé dans une « démarche de développement personnel et professionnel » qui l'aide à construire son parcours de formation et son projet professionnel. Cet accompagnement mobilise, au sein de l'établissement, cinq collaborateurs et trois conseillers carrière. L'expérience en entreprise est évidemment fondamentale dans la formation. Tous les programmes intègrent des stages, dont les objectifs et les niveaux dépendent à la fois des cursus et du stade atteint dans un programme particulier. Les objectifs de chaque catégorie

de stages sont ainsi clairement définis, depuis les stages d'observation jusqu'à l'étape finale des stages d'insertion ou de pré embauche. Dans ce processus, le *Career center* (dédié aux relations entreprises) joue un rôle de rencontre des demandes des élèves et des offres des entreprises, aussi bien d'ailleurs pour les stages que pour le premier emploi des diplômés. Il organise aussi tout au long de l'année des café-débats et des ateliers de préparation à l'insertion professionnelle. Enfin, l'association des anciens, *SKEMA Alumni*, forte d'environ 30 000 membres, dotée de sept permanents et d'un délégué général nommé par SKEMA qui assure le lien avec l'école, ouvre certaines de ses rencontres entre anciens aux étudiants en cours de formation. Par un dispositif à la fois contraignant et efficace, tout primo entrant est déjà considéré comme un futur ancien : une cotisation de 500 € est incluse dans les droits d'inscription et assure à vie son adhésion à *SKEMA Alumni*, signant ainsi, dès son arrivée, la pérennité de son appartenance à la communauté.

II – Une vie associative riche et diversifiée

SKEMA jouit d'une vie étudiante dynamique, forte d'environ 65 associations actives et animatrices de la vie des campus. Ces associations sont subventionnées par l'école (subventions sur projets) ainsi que par des entreprises et fondations privées. Elles couvrent très largement les différents aspects de la vie culturelle et sociale : art, communication, monde de l'entreprise, environnement, sport, humanitaire et social... Sans doute sont-elles d'importance et de vitalité fort variables, mais la très grande majorité des étudiants de SKEMA s'intègre, à des degrés divers, dans la vie associative de l'établissement.

Parmi ces associations, les « bureaux » des élèves de niveau PGE et master occupent une place spécifique. Au nombre de trois, sport, arts et étudiants, ils rythment la vie du campus, notamment par l'élection de leurs dirigeants. Cette élection donne lieu à une campagne durant laquelle des listes concurrentes s'affrontent, portant des « visions » différentes du « bureau », et donnant lieu à une intense mobilisation et participation.

Le comité regrette qu'une distinction semble s'être installée entre les associations des élèves des programmes PGE et master d'une part, et des programmes postbac d'autre part. Il serait dommage qu'un sentiment d'appartenance « programme » atténue le sentiment d'appartenance « école », et cela d'autant plus que cette disjonction pourrait coïncider avec une différenciation des filières, les unes se considérant comme plus élitistes que les autres.

SKEMA très sensibilisée à la sécurité des activités étudiantes, s'organise pour aider les étudiants à finaliser leurs projets. Toute manifestation organisée par l'une des associations ou des bureaux de SKEMA doit être visée en amont par la déléguée dédiée à la vie associative. Celle-ci s'assure que le projet est en cohérence avec les valeurs portées par l'école et qu'il respectera les règles en usage. Dans le cadre de projets festifs en particulier, l'école s'assure que les mesures de prévention nécessaires ont été prises pour éviter les débordements. A l'intérieur de ces règles bien définies, la politique de l'établissement consiste à laisser aux étudiants l'initiative de conduire leurs projets, dans une démarche d'autonomie et de responsabilité, et sans en attendre de récompense autre que celle d'animer la vie sociale, l'investissement dans la vie associative ne donnant lieu à aucun crédit ECTS ou bonification quelconque.

Le résultat est une vie associative à la fois fournie et dispersée, qu'aucune structure propre de pilotage de l'ensemble ne conduit ni n'analyse.

Les relations européennes et internationales



Skema n'a pas de politique proprement européenne mais l'international est au cœur de son projet stratégique. L'économie de la connaissance, dont l'école souhaite faire un axe de différenciation, s'inscrit dans un renforcement de la mondialisation de l'économie. Dans la description de sa gouvernance, l'école met en avant l'international, à côté des territoires et des entreprises. En présentant son programme, elle met l'accent sur le fait que la dimension internationale du monde des affaires et de la vie économique est aujourd'hui incontournable. Au total, le développement à l'international irrigue SKEMA dans tous les aspects de son activité : dans ses programmes de formation, mais aussi en recherche, dans ses partenariats académiques et d'entreprises, dans ses instances de gouvernance et de conseils, dans son recrutement professoral (les professeurs étrangers représentent 35% de l'effectif enseignant en 2012, d'après les indicateurs fournis par Skema), dans sa politique d'accréditations internationales et de classements internationaux, et bien sûr par sa stratégie d'implantation à l'étranger. Il ne fait pas de doute que ce choix stratégique, constitutif de la personnalité de l'école, est une des raisons majeures de sa notoriété et de sa différenciation d'avec ses concurrentes. Dans les enquêtes, il est d'ailleurs l'élément le plus significatif de la satisfaction de ses étudiants.

Comme déjà indiqué, le CA, en matière de développement international, est conseillé de façon générale par le COI et, s'agissant spécifiquement de la recherche, par le COR. La composition de ces conseils et comités, pour l'essentiel constitués de personnalités internationales (le COI et le COR) du monde académique et des entreprises, constitue déjà une garantie de compétence et d'efficacité. Le COI, qui se réunit deux fois par an, fournit des analyses et formule des avis afin d'éclairer le CA et la DG en matière de développement international. En général, le COI rapporte au COS, lui-même très largement ouvert à l'international, qui, lui-même rapporte au CA. Dans le processus de validation des options stratégiques et de contrôle de leur application, la dimension internationale est ainsi parfaitement intégrée.

Sur le plan opérationnel, deux directions sont plus spécifiquement dédiées à l'international, la direction accréditations internationales et la direction admissions & international. La direction admissions & international est une direction support, transversale à l'ensemble des programmes et directions stratégiques de SKEMA. À ce titre, elle gère les partenariats internationaux, le recrutement des étudiants étrangers et les échanges internationaux. Les aspects internationaux de la recherche sont, quant à eux, pilotés par la direction recherche et il y a de fortes interrelations entre cette dernière et la direction admissions & international.

Les mobilités sortante et entrante s'appuient sur un solide réseau d'universités partenaires : il y a actuellement 96 accords internationaux (pas toujours actifs), permettant, dans de nombreux cas, d'obtenir des doubles diplômes (par exemple, il existe 10 accords de doubles diplômes dans le PGE). Ces partenaires sont de qualité : 65 % des partenaires sont accrédités par au moins une instance internationale. L'école prend soin de distinguer les partenariats académiques, dont la seule finalité est l'échange d'étudiants, et les partenariats stratégiques, qui s'étendent à la recherche et à des initiatives communes ; elles ne concernent pour l'instant que trois établissements étrangers, mais de grande qualité (Strathclyde Business School à Glasgow, North Carolina State University à Raleigh et Xianjiatong).

Quantitativement, les mobilités associées à ces accords d'échange restent limitées en nombre. Par exemple, ces trois dernières années, dans le programme *bachelor*, les entrants ont stagné (89 en 2010-2011 et 88 en 2012 - 2013) et les sortants ont augmenté, mais avec des chiffres faibles (de 17 à 37); dans le PGE les chiffres sont plus importants mais n'évoluent pas positivement (de 204 à 146 pour les entrants, de 288 à 291 pour les sortants).

En fait, la mobilité, qu'elle soit entrante ou sortante, emprunte d'autres canaux, quantitativement plus importants et en croissance. Pour les sortants il s'agit de stages ou d'expériences en entreprise à l'étranger et de séjours sur les deux campus étrangers de SKEMA. Pour les entrants il s'agit d'inscriptions directes dans les programmes des différents campus. L'objectif stratégique de SKEMA d'intensifier le recrutement d'étudiants internationaux a d'ailleurs conduit l'école à perfectionner son dispositif de communication hors de France. SKEMA est

aussi membre du SAI (service des admissions internationales) - service de la CCI de Paris - qui dispose d'une soixantaine de centres d'examen à travers le monde entier.

L'ensemble des opportunités offertes par l'école donne au total des résultats significatifs qui permettent de fixer des objectifs ambitieux : le nombre d'étudiants étrangers inscrits était d'environ 2 000 en 2012 (objectif 3 000 en 2015) ; le pourcentage des étudiants de SKEMA ayant deux expériences internationales était de 100 % en 2012 (objectif maintenu en 2015) ; le nombre d'étudiants français ayant étudié au moins quatre mois à l'étranger était d'environ 2 000 en 2012 (objectif 3 500 en 2015).

Le corps professoral de SKEMA est fortement internationalisé : à la rentrée 2012, il était composé de 35 % de professeurs étrangers. L'objectif de l'école est de porter ce taux à 45 % en 2015. Des moyens importants sont mis à la disposition des chercheurs et permettent de financer principalement des déplacements en congrès, les invitations des chercheurs aux séminaires à l'étranger ainsi que l'achat de logiciels spécifiques et de bases de données. La direction de SKEMA encourage fortement cette pratique qui contribue à renforcer l'image de l'institution à l'étranger (ouverture et publicité). On constate aussi une évolution positive du taux de mobilité entrante en enseignants. Toutefois la quantification exacte et le suivi de cet indicateur pourraient être améliorés.

Le pilotage et la gestion

I – Une gestion des ressources humaines déconcentrée, marquée par la culture de l'évaluation

SKEMA dispose de 424 agents permanents dont 265 administratifs et 159 enseignants (49 enseignants-chercheurs de l'université Lille 2 effectuant l'équivalent d'un service à mi-temps à SKEMA sont considérés comme permanents et inclus dans le chiffre précédent).

Le taux d'encadrement du personnel administratif (1,7 administratif pour 1 enseignant) est élevé au regard des standards universitaires français. La fusion de l'ESC Lille et de CERAM, chacune avec un taux d'encadrement initialement élevé, s'est réalisée sans pratiquement de contraction du personnel : chacun a pu, à sa volonté, intégrer le nouvel établissement ; l'immense majorité a choisi de le faire. Par ailleurs, la dispersion des sites ne permet sans doute pas d'éliminer tous les doublons. Le point important cependant tient à la volonté politique de SKEMA d'apporter un service de grande qualité. Tous les domaines sont concernés : suivi administratif, accompagnement pédagogique, construction du projet professionnel et insertion. Le personnel, dans les services consacrés aux programmes et à la pédagogie, s'élève à 130. Il est aussi nécessaire, dans un univers très concurrentiel, de conduire une politique de communication et de marketing très active : 32 personnes sont affectées à ces deux fonctions.

Le recrutement des personnes, tous corps confondus, s'inscrit dans une enveloppe financière prédéterminée, ce qui permet aux différentes commissions de garder une certaine souplesse dans les profils et dans le nombre de recrutements, tandis que l'école garde la maîtrise financière de l'ensemble. Cependant, s'agissant des enseignants, cette souplesse est encadrée par les conditions de l'accréditation AACSB (obtenue en février 2014) qui imposent un taux d'encadrement de 60 % d'enseignants permanents dans chaque programme dans le but de maintenir le niveau de qualité des recrutements académiques.

Il existe une forme de mouvement interne, même s'il est complexifié du fait des trois sites géographiques français, dans la mesure où les postes ouverts sont proposés à tout le personnel, y compris des emplois de type administratif pour les enseignants.

Le service RH, composé de neuf personnes, est réparti sur les trois campus (la direction est à Paris) avec une spécificité pour Sophia Antipolis qui gère ce qui concerne l'international. La direction du service est étroitement associée au pilotage de l'école, au plus haut niveau : elle est membre à part entière du COMEX et du CODIR. La gestion de la paye est distinguée de la gestion administrative et un juriste est attaché au service.

La situation actuelle de la gestion des ressources humaines, héritière de la fusion, est stabilisée. La cartographie des emplois et des compétences est en voie d'achèvement mais il n'existe pas véritablement de gestion prévisionnelle de son évolution. Les fiches de postes ont été élaborées, les agents administratifs sont évalués par les responsables N+1, les enseignants par un comité présidé par le directeur du département disciplinaire. Une politique de primes est associée à cette évaluation et les publications de recherche des enseignants font, comme on l'a vu, l'objet de primes liées au classement des revues.

Pour le personnel administratif, un plan de formation existe, conformément à la réglementation. Il est en corrélation stricte avec les besoins de l'école (management, relations clients, outils internes...). La formation ne semble pas, pour autant, faire l'objet d'une politique très active de la part de l'établissement. Enfin, comme déjà indiqué, un « baromètre social » réalisé à partir d'une enquête effectuée par un organisme extérieur est présenté au CODIR.

Ainsi, la mission de cette direction peut être caractérisée plus par sa dimension de pilotage (recrutements, mutations, élaboration d'outils d'évaluation individuels et collectifs...) que par ses missions de gestion globale du domaine RH. Des missions pouvant relever de la DRH en sont éloignées. Ainsi les heures complémentaires sont gérées par les directeurs de programme en relation directe avec le service financier. La DRH n'a donc pas de vision globale de la masse salariale ni *a priori* ni *a posteriori*, son regard ne portant que sur les vérifications réglementaires (paye). Un outil partagé entre RH et finances pourrait permettre une meilleure intégration dans le circuit. Le renforcement

du pôle central (Paris), intégrant paye et autres activités RH, associé à des correspondants RH dans les autres sites, pourrait également être envisagé comme schéma organisationnel dans l'avenir.

II – Une gestion comptable efficace et prudente

La direction financière de SKEMA est située à Sophia-Antipolis. Le service est constitué de 14 personnes et inclut le contrôle de gestion et le service achats. La structure comptable de l'entité est éclatée, grâce aux possibilités offertes par le statut associatif (deux filiales, deux SCI). Le tout est consolidé au niveau de l'association SKEMA, ce qui permet l'optimisation fiscale et l'adaptation réglementaire nécessaire aux implantations à l'étranger.

La mise en place d'un service de contrôle de gestion a conduit au déploiement d'un outil de comptabilité analytique, en voie de finalisation, dont l'objectif est le calcul du coût complet des formations. Cet outil, indispensable dans le contexte marchand de SKEMA, est un instrument qui doit favoriser les arbitrages d'ouverture et de fermeture des formations et des parcours et permettre d'identifier les leviers les plus importants pour financer son développement.

L'élaboration budgétaire fait l'objet d'un dialogue de gestion avec toutes les directions. Celui-ci a lieu de mars à juillet pour une année budgétaire commençant au 1^{er} septembre. Le directeur financier se déplace à cette occasion sur tous les sites. Toute décision qui implique une augmentation de la masse salariale (augmentation de l'offre de formation, recrutement de personnel permanent...) est soumise aux possibilités financières de l'établissement. La part des dépenses de masse salariale s'élevant à 53 % du budget (63 M€ en 2013), cette enveloppe est la plus sensible. Dans le même esprit, la facturation de toutes les activités de l'école est centralisée, ce qui est une garantie d'efficacité et de suivi du recouvrement.

Les finances font plutôt l'objet d'une approche comptable (très solide), que d'une approche budgétaire. Si le processus de dépenses dans le cadre de la démarche qualité (ISO 9001) est décrit, il procède de beaucoup d'allers et retours comme, par exemple, le passage par le service achats qui valide le bon de commande. Un outil intégrant les groupes de marchandises, les marchés en cours et la validation du service fait par la personne autorisée et automatisée dans l'outil, permettrait de simplifier la chaîne. D'autre part, il n'existe pas de comptabilité des engagements susceptible de permettre aux donneurs d'ordre le suivi de leurs dépenses, sur l'outil, en temps réel.

La fusion a généré des surcoûts qui ont eu pour conséquence de ralentir le développement de SKEMA tel qu'il était envisagé au moment de la fusion. Ainsi, SKEMA a dû reverser à la CCI de Nice durant trois ans les salaires des personnes qui ne souhaitaient pas rejoindre la nouvelle entité. Toutes les créances non recouvrées avant la fusion ont été prises en compte en provisions. La situation financière s'est nettement améliorée en 2013 après deux exercices difficiles (2011 et 2012).

Si la situation financière est saine et le taux d'endettement faible, le fonds de roulement et la capacité d'autofinancement sont considérés comme insuffisants par l'établissement. Le ratio de la CAF rapportée aux produits est de 3,7 % à ce jour contre 5 à 6 % estimé nécessaire.

Le plan stratégique de développement prévoit le passage du budget de 60 à 70 M€ en 2015. Côté charges, cette augmentation traduit l'évolution des coûts de la croissance souhaitée de l'établissement : augmentation du nombre de professeurs permanents de 159 à 180, déploiement international des formations, création d'un nouveau campus à l'étranger, développement du campus parisien et augmentation des supports offerts aux étudiants dont le nombre est censé croître. Côté produits, les leviers sont identifiés. Il s'agit essentiellement du développement de la formation continue, de l'augmentation du nombre d'étudiants (principalement étrangers, sur tous les campus) et du montant des droits d'inscription (des *masters of science* principalement). Compte tenu des incertitudes très fortes à venir sur les subventions des collectivités locales et du désengagement financier programmé de la CRCI de Provence-Alpes-Côte d'Azur, SKEMA ne peut s'appuyer que sur son attractivité pour atteindre ces objectifs. Le modèle économique du développement en est d'autant fragilisé. On a vu que, à terme, SKEMA espère que le campus parisien en sera le phare.

III – Une politique de gestion immobilière basée sur l’acquisition de locaux et l’optimisation fiscale

La politique immobilière est envisagée sous un angle strictement financier, le directeur financier cumulant les fonctions de directeur immobilier même si la maintenance courante est sous la responsabilité du directeur de chaque campus.

Le modèle d’occupation des locaux repose sur une logique de propriétaire, à l’exception des campus à l’étranger. Cela est probablement dû à des opportunités intéressantes comme à Sophia-Antipolis, où la CCI a fait donation des bâtiments, et à Lille où le conseil régional a pris en charge la majeure partie de l’acquisition des locaux situés à Eurallille. A Paris, où une autre voie aurait pu être choisie, un dispositif d’achat est également en cours d’exploration. Il s’agit là, comme on l’a vu, d’un enjeu crucial dans la croissance de l’établissement.

Cette situation pose la question de l’impact de l’amortissement sur le budget des entités comptables de SKEMA, même si une optimisation fiscale peut être générée. De même, les charges de grosses réparations relevant du propriétaire ne sont pas prévues en provisions et le fonds de roulement disponible actuel n’est pas suffisant pour y faire face. Seul, un nouvel endettement serait envisageable. Par prudence il conviendrait au minimum de disposer d’un schéma directeur immobilier qui permettrait de faire un état des lieux exhaustif et de mieux préparer l’avenir en termes de coûts de rénovation.

IV – Un système d’information (SI) en cours de rénovation qui gagnerait à inclure toutes les applications métiers

Le bon fonctionnement et le développement de l’ensemble des outils numériques est une absolue nécessité pour SKEMA. Les raisons sont classiques : elles relèvent de la mise en œuvre de la gouvernance et de la gestion de l’établissement. Mais elles sont aussi liées aux objectifs pédagogiques de l’école dans une structure multisite (déploiement des programmes et diffusion des innovations pédagogiques : cours en ligne, visioconférences, accès au *Knowledge center*).

La direction des systèmes d’information, répartie sur les trois sites français, comme les autres directions support, dispose de 12 personnes. Elle intègre l’ensemble des fonctions en lien avec l’informatique (audiovisuel, cours en ligne, assistance aux utilisateurs par exemple). Elle est composée de trois cellules : infrastructure, interface et reprise de données, conduite du changement. Une personne est chargée de l’urbanisation du SI, élément central d’une intégration complète. Il existe également un comité de pilotage.

Le niveau de sécurisation de l’outil informatique correspond aux standards exigés : salle serveur, virtualisation, audit sécurité.

Actuellement, SKEMA dispose de logiciels du marché (paye, cours en ligne, finances...) ou développés en interne (scolarité). L’architecture globale du système d’information repose sur un ERP⁷ dénommé SYRACUSE qui gère l’ensemble des questions liées à la scolarité des étudiants (candidatures, inscriptions, paiement des droits de scolarité, planning des cours, notes, heures complémentaires des enseignants...). De ce fait, un lien existe avec le logiciel de gestion financière. Ce progiciel, considéré actuellement comme obsolète et peu convivial, fait l’objet d’une réflexion en cours, qui s’appuie sur le recensement des besoins et sur un *benchmark*, réalisé sur d’autres écoles, pour le changer.

L’intégration plus prononcée d’un applicatif RH et finances à cet ERP permettrait d’utiliser l’annuaire du personnel également comme point d’entrée et d’ouvrir la vision RH. La gestion des autorisations en serait simplifiée. Enfin, l’interopérabilité des applications, qui implique des développements en interne, conduit à des choix de logiciels en conséquence.

En tout état de cause, l’élaboration d’un schéma directeur du système d’information, précisant les besoins, les objectifs, les outils et le calendrier, assorti de prévision des coûts, permettrait de conduire un projet cohérent et réalisable étape par étape.

⁷ Enterprise Resource Planning, progiciel de gestion intégrée.

Conclusion

SKEMA *Business School* a la volonté d'intégrer le groupe des meilleures écoles de commerce au niveau national et d'asseoir la réputation de l'école au niveau international. Dans cette perspective, SKEMA s'est dotée d'objectifs clairement identifiés en termes de panel de formations, de classements internationaux, de budget, de corps professoral, de salaires de sortie des diplômés, de niveau de satisfaction des étudiants, de démarche qualité et de participation au développement des territoires. Un plan stratégique à horizon 2015, dont la mise en œuvre est suivie par des indicateurs, permet de fixer la trajectoire de l'établissement dans la réalisation de ses objectifs.

Le comité a pu constater que cette trajectoire est actuellement globalement bien orientée : les programmes sont largement internationalisés, les collaborations avec les entreprises performantes, la stratégie multicampus, particulièrement les implantations à l'étranger, rencontrent l'adhésion des étudiants.

Quelques points de fragilité pourraient faire l'objet de réflexions. La gouvernance est efficace mais les instances semblent cependant très nombreuses et leur rôle mériterait parfois d'être clarifié. Les partenariats avec les universités sont déséquilibrés, clairs et effectifs avec l'université Lille 2, à relancer avec les universités de Nice et d'Aix-Marseille. Une réflexion d'ensemble sur les partenariats avec les collectivités semble nécessaire, d'autant plus que la participation au développement des territoires fait partie des objectifs de l'école et semble délicate à mettre en œuvre dans un cadre multisite. Le comité note que, si la recherche est bien positionnée par rapport à la vocation de formation de l'école, il n'en demeure pas moins que son organisation et son niveau semblent perfectibles. De ce point de vue, et c'est vrai aussi de la formation, l'axe revendiqué « d'économie de la connaissance » peine à acquérir une visibilité.

L'ambition de SKEMA conduit aussi à des interrogations plus fondamentales, à la mesure de ses enjeux. Il sera peut-être difficile d'atteindre en 2015 la totalité des objectifs assignés. N'y a-t-il pas alors des priorités à établir ? C'est par exemple le cas du développement des campus : le campus parisien est-il prioritaire par rapport aux campus étrangers (existants ou à venir ?). Des tensions, voire des contradictions potentielles, peuvent apparaître entre certains objectifs, par exemple vouloir à la fois continuer à s'investir dans ses territoires « historiques » et être une « école complètement internationale ». De façon générale, les conditions financières de cette stratégie de croissance seront des contraintes fortes. Sans doute les leviers sont-ils identifiés par SKEMA qui mise sur l'augmentation du nombre d'étudiants (notamment étrangers, et sans baisse de la qualité du recrutement), des droits d'inscription (déjà élevés) et sur le développement de la formation continue (non effectif à ce jour). Dans un contexte de mimétisme concurrentiel et de contraction de certaines ressources (subventions de la CRCI de PACA, taxe d'apprentissage...) ces contraintes peuvent s'avérer limitatives. Se poseront alors les questions de l'adaptation de la stratégie, de la flexibilité des objectifs, de leur hiérarchisation et du calendrier de leur mise en œuvre.

Ces réserves faites et ces interrogations formulées, il reste cependant que SKEMA a une vision très claire de sa stratégie et s'est donnée les moyens essentiels de sa réussite. De ce point de vue, le chemin parcouru depuis le tournant de 2009 ne peut qu'inciter à persévérer dans la voie tracée.

I – Les points forts

- Un plan stratégique, des objectifs et des priorités clairement définis et quantifiés.
- Une équipe de direction dynamique, force d'impulsion de l'école.
- Une politique de communication efficace qui a permis de donner une nouvelle identité interne et externe.
- Une politique de la qualité, de l'amélioration continue et du suivi de la réalisation des objectifs très élaborée.
- Des partenariats forts avec les entreprises.
- Une irrigation de l'école par l'international dans tous les domaines.
- Un suivi de tous les étudiants, de l'orientation à l'insertion, continu et performant.

II – Les points faibles

- Un axe stratégique « économie de la connaissance » difficilement identifiable.
- Une absence de représentation des étudiants et du personnel au plus haut niveau décisionnel.
- Un déséquilibre régional des partenariats universitaires et des relations avec les collectivités.
- Une politique d'ouverture sociale affichée mais avec une forte marge de progression.
- Une intégration insuffisante des conséquences financières de la politique immobilière dans la prospective financière et l'absence de schéma directeur immobilier.
- Un système d'information insuffisant qui ne couvre pas l'ensemble des besoins.
- Une grande dépendance de l'équilibre financier au volume et au montant des inscriptions au vu de la politique d'expansion affichée.

III – Les recommandations

- Rééquilibrer les partenariats. Les partenariats universitaires avec Aix-Marseille et Nice pourraient être développés. Il conviendrait d'anticiper les conséquences éventuelles de la fusion des universités lilloises sur le partenariat avec l'université Lille 2. Les partenariats avec les collectivités gagneraient à être restructurés et rééquilibrés. Ces deux axes semblent importants dans le cadre d'une politique multisites harmonieuse et d'une participation de l'école au développement des territoires, conformément à ses objectifs.
- Elargir le vivier de recrutement et impliquer de nouveaux acteurs. Une politique d'ouverture sociale plus volontariste permettrait de sélectionner d'excellents étudiants dans des catégories socioéconomiques que SKEMA prospecte peu. En outre, l'école pourrait se pencher, au-delà du dialogue interne, sur la possibilité d'une participation effective des élèves et du personnel aux plus hauts niveaux décisionnels.
- Consolider certaines fonctions support. Une réflexion prospective de l'impact financier de la politique immobilière dans le cadre d'un schéma directeur semble nécessaire à la stratégie de SKEMA. L'élaboration d'un schéma directeur est un préalable à la refonte du système d'information.
- Fiabiliser la trajectoire de croissance. La réalisation des objectifs ne peut reposer uniquement sur l'augmentation du nombre des étudiants et des droits d'inscription, facteur de fragilité des finances compte tenu de leur poids dans les produits comptables. La croissance des ressources en formation continue et des fonds collectés auprès des partenaires doit permettre de desserrer les contraintes. Dans ce contexte, les priorités de création de nouveaux campus français ou étrangers devraient être clairement établies et mises en relation avec le développement des campus existants.

Liste des sigles

A

AACSB	<i>Association to Advanced Collegiate Schools of Business</i>
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AG	Assemblée générale
AMBA	<i>Association of Masters of Business Administration</i>
AST	Admission sur titres

B

BCE	Banque commune d'épreuves
BDE	Bureau des élèves
BSC	<i>Bachelor of Science</i>

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CERAM	
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CG	Conseil général
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national pour la recherche scientifique
CODIR	Comité de direction
COMEX	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
COI	Comité d'orientation internationale
COR	Comité d'orientation de la recherche
COS	Comité d'orientation stratégique
CR	Conseil régional
CRCI	Chambre régionale de commerce et d'industrie
CV	<i>Curriculum vitae</i>

D

D	(LMD) Doctorat
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
ECCCS	<i>European Center for Corporate Control Studies</i>
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i>
ED	École doctorale
EQUIS	<i>European Quality Improvement System</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESC	École supérieure de commerce
ESDHM	École supérieure des hautes études en management

F

FFBC	Faculté de finance, banque, comptabilité
------	--

G

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

H

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IAE Institut d'administration des entreprises

ICRC *Innovation and Competition Research Center*

ISO *International Organization for Standardization*

ITEEM Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management

K

KTO *Knowledge, Technology and Organization*

L

L (LMD) Licence

L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année

LMD Licence-master-doctorat

LSMRC Lille 2 *Skema Management research center*

M

M (LMD) Master

M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année

MBA *Master of Business Administration*

MERCUR *Marketing, E-commerce, Retailing, Consumption, Ubiquity Research Center*

MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

MS Mastère spécialisé

MSc *Master of Science*

N

NCSU *North Carolina State University*

O

OFCE Observatoire français des conjonctures économiques

P

PACA Provence-Alpes-Côte d'Azur

PGE Programme grande école

PhD *Philosophiæ doctor*

PICOM Pôle de compétitivité des industries du commerce

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH Ressources humaines

RI Relation internationales

S

SAI Service des admissions internationales

T

TICE Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

TOEIC *Test of english for international communication*

U

UFR Unité de formation et de recherche

ULCO Université du Littoral Côte d'Opale

UMR Unité mixte de recherche

URL *Uniform Resource Locator*

W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

WRDS *Wharton Research Data Services*

Observations de la directrice



DIRECTION GÉNÉRALE
ALICE GUILHON

Lille, le 3 juin 2014

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance du rapport final faisant suite à la visite d'évaluation qui s'est tenue sur le campus de Lille en Février dernier.

Je vous remercie pour la qualité du suivi dont SKEMA a fait l'objet de la part de vos services.

Je remercie l'équipe des évaluateurs, présidée par M. Martina. Les collaborateurs de SKEMA et moi-même avons eu un grand plaisir à échanger avec ces experts.

Le rapport final rend bien compte de l'attention bienveillante que les auditeurs ont portée à l'Ecole et de leur compréhension de son modèle complexe. Une grande partie des questions qu'ils nous ont posées sont effectivement nos préoccupations au quotidien. Les recommandations émises seront des éléments de discussion qui contribuent à animer les groupes de travail stratégiques depuis le mois de mai.

Les éléments suivants reprennent et complètent des arguments majeurs détaillés dans le rapport. Ils répondent à certaines interrogations des évaluateurs.

- SKEMA a pour ambition d'être une école globale, qui conserve un ancrage local très fort. Cela signifie que la présence de SKEMA dans un territoire s'inscrit dans la durée, elle est marquée par la volonté forte de contribuer aux territoires, c'est-à-dire aux communautés locales, économiques ou sociales et d'entrer en relation avec les institutions locales. Ce modèle de développement s'inscrit à l'opposé de la simple occupation de bureaux ou du développement de 'programmes franchisés' qui seraient administrés par des prestataires locaux. La relation aux universités et centres de recherche locaux contribue à la formation d'un potentiel de développement pour l'Ecole, cependant, les accords signés ne portent leurs fruits que s'ils résultent d'une convergence de points de vue et de l'existence de complémentarités entre tous ces acteurs. Les relations historiques avec l'université de Lille 2 procèdent de cette logique et l'établissement de relations avec les universités et centres de recherche de la région PACA est une question d'actualité. Il reste à ce jour une forte incertitude quant aux modalités de fonctionnement des COMUES nouvellement créées et qui serviront de cadre à ces relations : il nous est paru avisé de prendre notre temps. En Chine, un partenariat très fort a été noué avec l'université de Xi'an Jiaotong et a conduit à la co-création de deux incubateurs avec SKEMA qui permettront de développer des projets d'entrepreneuriat local. Aux USA, le développement du campus de Raleigh a été rendu possible grâce au soutien de North Carolina State University et la présence des étudiants de SKEMA contribue à l'activité économique locale. Le rapport identifie très justement un manque d'« indicateurs directs permettant de quantifier l'apport [de SKEMA] au développement économique des territoires » : la réflexion conduite actuellement dans le cadre du nouveau plan stratégique intègre cette problématique et appelle à l'élaboration d'une méthodologie de mesure d'impact appropriée. Elle fera l'objet d'un programme de recherche en France et en Chine.

DIRECTION GÉNÉRALE
ALICE GUILHON

- le fonctionnement de SKEMA repose sur un modèle de flux, la mobilité des étudiants entre les différents sites étant obligatoire dans chaque programme. Elle s'applique aux étudiants recrutés en France qui effectueront au moins un semestre à l'international et il n'est pas question de priver des avantages de cette expérience multiculturelle et internationale les étudiants chinois ou américains qui démarreront leurs études sur les campus de Suzhou ou Raleigh. Ces derniers étudieront au moins un semestre sur un autre campus de SKEMA. Comme le soulignent les évaluateurs, cela nécessite de consolider le modèle économique de l'École et des campus qui doivent atteindre une taille optimale. Les variables d'ajustement sont la taille des promotions et les frais de scolarité. Ces derniers restent compétitifs lorsqu'ils sont comparés à ceux des Business Schools internationales de qualité et de réputation égales. Le développement du fonds de dotation de SKEMA a pour objectif de soutenir financièrement les étudiants les plus modestes et de progresser en matière d'ouverture sociale.

- La mise à disposition de ressources matérielles, technologiques et humaines en quantité et qualité appropriées est nécessaire au fonctionnement du modèle multi-campus. Les systèmes d'information et les applications métier permettent de piloter au quotidien les différentes activités. Les évaluateurs ont relevé certains manques et inefficacités liées au système actuel (un ERP et des logiciels métiers indépendants). Un groupe de travail a été constitué afin de concevoir les modalités d'évolution des systèmes d'information et tenter de résoudre un dilemme fondamental : l'acquisition de solutions clé en main impliquerait une modification profonde des processus de pilotage des activités à SKEMA, la conception d'une solution totalement personnalisée intégrant ERP et logiciels métiers supposerait temps de développement et un coût financier considérables et difficilement soutenables.

- Comme le souligne le rapport, les entreprises sont effectivement présentes dans la gouvernance et le développement de SKEMA. L'objectif ultime de SKEMA, tel qu'il est inscrit au plan stratégique, est de favoriser l'insertion rapide des étudiants sur le marché du travail, à des salaires compétitifs. Un des objectifs principaux des cinq années à venir est le renforcement des relations avec une centaine d'entreprises d'envergure internationale qui recruteraient nos jeunes diplômés. Le développement de la formation continue sur tous les campus est aussi un enjeu majeur, elle est aussi une forme de contribution au tissu économique local.

- L'élaboration du schéma de financement de SKEMA intègre effectivement de nombreuses contraintes, très fortes. Les hypothèses de réduction des fonds publics tels que la contribution des CCI sont intégrées dans les plans de financement depuis au moins deux exercices budgétaires. L'augmentation des frais de scolarité est nécessairement limitée. De ce fait, des ordres de priorité sont établis en ce qui concerne les investissements dans les infrastructures, les équipements et les ressources humaines. Cela rejoint effectivement la recommandation des évaluateurs – et l'ouverture de nouveaux campus sera conditionnelle à la consolidation financière des campus existants.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de SKEMA a eu lieu du 18 au 20 février 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Daniel Martina, maître de conférences, ancien président de l'université d'Angers.

Ont participé à l'évaluation :

- Aloïs Dubois, étudiant à l'université Montpellier 2
- Pascal Fabre, directeur de l'IAE de Franche-Comté
- Edith Ginglinger, professeur des universités, université de Paris-Dauphine
- Magdalena Miatello, administratrice de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, chargée de mission au Rectorat de Paris
- Armand Sadler, ancien économiste en chef, Arcelor.

Xavier Lafon, délégué scientifique, et Elsa Bedos, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV