

# Des écoles bien dans leur territoire

**Il fut un temps où les écoles de management revendiquaient toutes leur rattachement à un territoire spécifié dans leur nom. Aujourd'hui, si beaucoup ont rompu avec la tradition, la plupart des formations en management continuent à affirmer leur lien étroit avec leur lieu d'implantation.**

**H**istoriquement, la très grande majorité des écoles de management avaient accolé à leur statut le nom d'une ville. Puis, au fil des fusions, sont apparues des appellations hors sol comme Skema (ex Ceram Nice et ESC Lille), Kedge (Bordeaux EM et Euromed) ou encore Neoma (Reims MS et Rouen BS). Puis des groupes ont changé de nom tout en gardant une appellation locale pour leurs Grandes écoles : en 2018 le groupe ESC La Rochelle est ainsi devenu Excelia (tout en gardant La Rochelle BS) et le groupe ESC Troyes s'appelle dorénavant Yschools (tout en conservant sa South Champagne BS). « Même si une école ne porte le nom de sa ville, même si elle a plusieurs implantations, les pouvoirs locaux restent importants pour une école. Et dans les fusions, passée la phase d'intégration, il devient nécessaire de justifier son impacte sur son territoire », analyse Michel Kalika, créateur du BSIS (business school impact system) avec la Fnege (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) et l'EFMD (European Foundation for Management Development) qui évalue l'impact financier, économique

ou encore intellectuel d'une école sur son environnement : « Pour les parties prenantes de nombre d'écoles (élus, entreprises, etc.), les développements à l'international et les investissements dans la recherche d'accréditations ont été perçus comme un éloignement du territoire. Créer un campus à l'autre bout du monde, qu'est-ce que cela apporte ? Nous avons créé le BSIS pour répondre à cette question et aux besoins des acteurs locaux, qu'on leur prouve que ces orientations n'étaient pas antinomiques avec un enracinement local ».

Créé en 2012, l'outil mesure sept dimensions d'impacts et a déjà été utilisé par 34 écoles. Il permet d'identifier les avantages matériels (création d'activités et d'emplois par exemple) et immatériels qu'apporte une business school à son environnement. « Les impacts intellectuels sont souvent sous-estimés. Or, une école organise des conférences pour les managers, propose de la formation continue, transmet des connaissances qui constituent des ferments et des leviers de développement, sources d'enrichissement pour les entreprises. Un territoire, c'est une série

### De nouveaux campus à Paris

On annonce pour 2019 et 2020 la création de nouveaux campus à Paris pour Grenoble EM (qui quitte les locaux qu'elle occupe aujourd'hui avec EM Normandie), HEC (en formation continue), Kedge (pour intégrer un nouveau bâtiment de 3 200 m<sup>2</sup> Cour Saint-Emilion) et surtout Skema, qui va laisser les bâtiments qu'elle partage sur le pôle Léonard-de-Vinci à La Défense pour créer un tout nouveau campus.

**BSB** BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS

**JE SUIS LA GÉNÉRATION D'UN MONDE QUI SE RÉ-INVENTE**

**LEAD FOR CHANGE**

**BSB**

**CONTINUUM PRÉPA - PROGRAMME GRANDE ÉCOLE**

**COURS DE GÉOPOLITIQUE ET CYCLE DE CONFÉRENCES**

**POUR S'OUVRIRE AUX GRANDS ENJEUX ÉCONOMIQUES, PHILOSOPHIQUES ET SOCIÉTAUX**

EFMD EQUIS ACCREDITED

AACSB ACCREDITED

**➤ Visionnez notre dernière conférence sur le thème de la « Social-Écologie »**

de relations entre différents acteurs. L'école est au cœur de ces réseaux », reprend Michel Kalika.

La plupart d'entre elles ont été au-delà du constat en prenant en compte les recommandations formulées par le BSIS pour augmenter leur impact. Elles ont, par exemple, encouragé leurs chercheurs à mieux communiquer auprès des managers locaux via des rencontres, newsletters, etc. avec pour objectif de transmettre davantage le fruit de leurs travaux aux acteurs du territoire. « Notre recherche est largement financée par la région. Un bon investissement puisqu'en retour l'étude BSIS sur l'impact de l'école dans l'économie de la région montre que nous apportons chaque année 350 M€ à l'économie régionale. Nous voulons être les champions du Nord de la Nouvelle Aquitaine ! », relève Bruno Neil, le directeur général du groupe Excelia. Même constat du côté du groupe Yschools, l'un des plus soutenus aujourd'hui par les collectivités territoriales (métropole, département et région), dont le directeur général du groupe, Francis Bécard, commente : « La démarche est intéressante car c'est une forme d'accréditation intelligente qui démontre de façon factuelle que l'enseignement supérieur est un atout pour un territoire et pas une charge. Nos élus en étaient convaincus mais c'est toujours bien de mettre des chiffres à la place de présupposés ».

### Rester proche de ses racines

Quand le groupe ESC Troyes décide, en 2018, de s'affranchir du nom de la ville qui l'a porté pour devenir Yschools (prononcez le « Y » à l'anglaise), il ne veut surtout pour autant oublier ses racines. « La South Champagne business school reste le vaisseau amiral dans le management autant que les autres, l'École supérieure de tourisme ou celle de design, dans leur domaine », souligne Francis Bécard, qui insiste : « La mention « ESC » nous ramenait au seul univers des écoles de management alors que

En devenant Yschools, le groupe ESC Troyes entend démontrer qu'il n'est plus seulement centré sur son école de management.

### Kedge réforme son campus marseillais

C'est un budget de 19 M€. La CCI Marseille Provence et Kedge Business School vont étendre et rénover le campus marseillais de Kedge BS dans le quartier de Luminy. Il s'agira à la fois de rénover et améliorer le campus existant pour répondre aux enjeux énergétiques et de construire une extension de 6 600 m<sup>2</sup>. Kedge pourra ainsi disposer d'un campus adapté aux objectifs de croissance des effectifs – ils doivent passer de 4 000 aujourd'hui à 5 000 dans les 5 ans à venir – tout en disposant d'un campus High Tech et doté d'un label de performance environnementale « Bâtiments Durables Méditerranéens ». Inauguration en 2020.



© Yschools

nous sommes plus seulement une école de management ». Encore fallait-il faire passer dans sa ville l'abandon à la mention « Troyes » que le seul « y » rappelle aujourd'hui. « Quel sens avait la mention « ESC Troyes » quand on est implantés à Metz, Reims, Paris et même Yaoundé, au Cameroun ? Les élus locaux l'ont très bien compris comme ils ont compris que nous resterions fidèles à nos racines », assure Didier Papaz, président de l'école et P-DG d'Optic 2000. Ce que Francis Bécard résume ainsi : « On doit se projeter vers l'international sans perdre pied sur son territoire. Les deux ne sont pas contradictoires. Et surtout les deux sont nécessaires. Être hors sol peut s'avérer dangereux : quand on oublie son histoire, difficile de construire son avenir ».

Même raisonnement du côté du groupe Sup de Co La Rochelle qui, pour ses trente ans, est devenu Excelia Group, abandonnant ainsi une appellation « Sup de Co » qu'il était le seul à porter encore. « Avec déjà 30 % d'étudiants internationaux supplémentaires cette année, nous voulons encore plus nous développer à l'international. Imprévisible en anglais, notre marque ne le favorisait pas. Nous voulons aussi sortir de notre territoire : la route vers Paris est tracée. Enfin nous voulions une marque qui corresponde à nos valeurs », confie le directeur général de l'école, Bruno Neil, qui a fait le choix de développer une marque globale plutôt que de garder une référence à son territoire

comme a préféré le faire récemment l'ESC Dijon en devenant la Burgundy School of Business. Pour autant la marque « La Rochelle » reste présente dans les différentes activités et au premier chef dans La Rochelle business school.

### De nouvelles activités

La marque Excelia permettra de développer d'autres activités. Notamment à Paris où l'école devrait s'implanter en 2019 pour y développer ses activités en formation continue - 2,5 M€ aujourd'hui -, un domaine dans lequel elle a de grandes ambitions : « Le groupe n'est pas qu'une école de commerce. Aujourd'hui la Grande école représente 75 % de nos activités et nous souhaitons que ce ne soit que 50 % dans les années qui viennent en ayant 50 % de croissance dans les autres activités ». À la mi-temps de son plan stratégique 2015-2020, le groupe s'est en effet étendu géographiquement. Mais toujours essentiellement sur son territoire d'attache. D'abord implanté à Angoulême, il s'est installé à Niort en 2017 pour y développer des MSc et va maintenant aller vers Limoges et Poitiers.

### 6 000 m<sup>2</sup> de plus pour Audencia

Après l'inauguration de son MEDIACAMPUS en septembre 2017, le bâtiment rénové d'Audencia sera livré d'ici au premier trimestre 2020 sous le nouveau nom d'Atlantic Campus et comprendra 6000 m<sup>2</sup> supplémentaires.

Son campus va être totalement rénové pour mieux répondre aux attentes des étudiants en termes de digitalisation. Enfin ce n'est pas un hasard si le logo reprend un « XL » ambitieux. « Nous avons pour objectif de montrer que nous avons des racines et des ailes au point que nous avons effectué tout un travail en montrant deux « L » pour montrer notre ambition d'envol », analyse Bruno Neil. L'école comprend également cinq chaires d'entreprise et 60 enseignants-chercheurs centrés sur trois axes : la RSE (responsabilité sociale des entreprises) et l'environnement, le management du tourisme et enfin « l'agilité des organisations ». Bruno Neil explique : « De 30 M€ de chiffre d'affaires aujourd'hui nous pensons bien passer à 40 M€ dans les cinq ans avec 4000 étudiants. Nous travaillons pour cela dans cinq axes stratégiques. Le premier, c'est le développement de notre impact sur notre territoire. Cela passe par une importante valorisation de la recherche. Dans les trois années à venir, nous allons encore recruter 12 nouveaux enseignants-chercheurs. »

**EXPLORE**  
*Rise* **MORE**

PROGRAMME  
GRANDE ÉCOLE

DIPLOME VISÉ BAC+5  
GRADE DE MASTER

ACCÈS POST PRÉPA  
CONCOURS BCE

ALTERNANCE POSSIBLE  
EN M1 ET/OU M2

1871  
**EM**  
NORMANDIE  
BUSINESS SCHOOL

OLD SCHOOL · YOUNG MIND™

Jeune diplômé de l'EM Normandie, ses compétences séduiront rapidement les recruteurs. Son expérience professionnelle, acquise en entreprise grâce aux stages ou à l'alternance, et la maturité développée tout au long de son parcours, lui donneront une bonne hauteur d'avance.

VICTOR

AACSB  
EQUIS  
EPAS

em-normandie.com

Caen · Le Havre · Paris · Dublin · Oxford

\* Explorer, monter plus - Ecole historique, esprit jeune. Document non contractuel.



© Kedge BS

Retour à Troyes où, là encore, les besoins du territoire ont servi d'aiguillon. Ainsi, le groupe Yschools accompagne des entreprises innovantes dans leur développement, sources de richesse économique pour la région – Francis Bécard est également directeur général de la Technopole de l'Aube, structure dédiée à la création d'entreprise – et a intégré en son sein deux « Écoles de la deuxième chance » qui accueillent des jeunes âgés de 17 à 26 ans peu qualifiés, non diplômés et en décrochage scolaire. Ce sont les étudiants du groupe qui les accompagnent. « C'est une configuration intelligente. Nous rendons un service utile au territoire et cela permet de développer l'empathie chez nos étudiants. C'est important dans leur formation », précise Francis Bécard. Il ajoute : « Le territoire nous permet d'avoir une approche originale et cette capacité d'innovation nous différencie. C'est ce qui prédomine quand nous décidons d'accueillir sur l'un de nos campus les cours de l'École Supérieure de Design, quand nous reprenons les écoles Pigier à Troyes puis à Metz, etc. Nous avons un esprit pionnier et c'est ce qui se diffuse dans nos enseignements ».

### S'appuyer sur son territoire pour... en sortir

Locales mais de plus en plus globales les écoles ouvrent de plus en plus des campus en dehors de leur territoire initial. La Burgundy School of Business (BSB) s'est ainsi installée à Lyon, une ville qui a un

fort pouvoir d'attraction sur les étudiants internationaux. « Clairement, Lyon est un axe de développement stratégique de BSB, moins concurrentiel que Paris – où nous avons simplement deux mastères spécialisés – tout en étant proche de nous », explique Stéphane Bourcieu, le directeur général d'un groupe qui, en 2017, a pris le pli du passage à une marque à consonances clairement anglo-saxonnes en devenant Burgundy School of Business (BSB). « Oui Burgundy School of Business c'est anglais et nous l'assumons ! Qu'est-ce que la francophonie ? Pour nous c'est aussi favoriser la venue en France d'étudiants internationaux qui feront ensuite rayonner la France et c'est ce que nous apporte notre nouvelle appellation », confie encore Stéphane Bourcieu.

A la suite de très nombreuses autres écoles de régions, l'ICN a quant à elle ouvert en 2018 les portes de son nouveau campus parisien au cœur de La Défense juste au-dessus de ceux de l'Essec, qui s'est installée également depuis quelques années au sein du Cnit à La Défense. « Nous voulons uniquement y recevoir des étudiants en executive education et dans notre PhD. Pas en bachelor où le marché est déjà très occupé à Paris », détaille le responsable du développement du campus, Philippe Brugeilles. 10 étudiants en PhD, tous étrangers, ont tout de suite été sur place et ont été rejoints en octobre dernier par ceux du MSc Management numérique puis, en avril 2019, ils le seront par ceux d'une session « coach professionnel ». « Nous recevons également les alumni de l'école en poste à La Défense pour des rencontres informelles », se félicite la directrice de l'ICN, Florence Legros.

### À chaque territoire ses besoins

Par définition, chaque territoire a ses particularités. En fonction des lieux d'implantation, les moyens de le servir varient. Ainsi, à la Brest Business School, le maître-mot, c'est « adaptation ». Le Finistère compte des entreprises influentes

Les écoles créent de nouveaux espaces de travail conviviaux : ici à Kedge BS.

### 300 millions pour Neoma

À travers un nouveau plan stratégique établi sur cinq ans, Neoma affiche ses ambitions : se développer fortement et devenir le « challenger innovant » des plus grandes business school internationales. Concrètement, il s'agit notamment d'élargir l'offre de formation en repensant les campus. Ainsi, l'école va déménager dans de nouveaux locaux parisiens à l'horizon 2021. Démarche similaire à Reims et à l'étude à Rouen. Avec en tout un investissement de 300 millions d'euros, l'école souhaite créer des « campus ouverts et modulaires » et « inventer une nouvelle expérience étudiante cohérente avec les pratiques des nouvelles générations ».

et en forte croissance ; l'école, créée par la chambre de commerce et d'industrie, est leur interlocuteur naturel pour répondre à leurs besoins de compétences. Le master spécialisé en logistique a ainsi été initié sous l'impulsion de la Scamor, centrale d'achat des magasins Leclerc. Des banques ont exprimé leurs besoins de former leurs cadres au pilotage de la performance, l'école répond présent. « *Nous faisons peu de prospections pour le moment, nous répondons surtout à des demandes entrantes* », affirme Christine Rhodes, directrice des relations extérieures et du développement. Outre son tissu économique, le Finistère est aussi un département touristique, où la mer joue un rôle essentiel. L'école a ainsi développé des diplômés comprenant des spécialisations en tourisme durable et e-tourisme et l'expertise de ses enseignants-chercheurs sur des thématiques importantes pour le territoire que sont le tourisme ou l'économie de la mer. C'est ce qu'on appelle un cercle vertueux : la bonne connaissance du territoire et de ses enjeux permet à l'école de se spé-

### Un nouveau bâtiment pour Toulouse BS

S'appuyant comme pour Neoma sur le nouveau statut d'EESC deTBS, la chambre de commerce et d'industrie de Toulouse, tutelle de l'école, va monter au capital de Toulouse BS pour un montant de 27 M€, autant en bâtiments qu'en capital. Et le premier investissement de Toulouse BS sera de taille : un nouveau campus « basse consommation » va être construit au centre de Toulouse – le lieu est encore à définir – pour une inauguration à la rentrée 2024. Doté d'un budget d'investissement de 100 M€ - foncier et bâtiment – ce projet va faire passer la surface de l'école de 25 000 à 33 000 m<sup>2</sup>.

Au coeur de Strasbourg, l'EM Strasbourg se développe en s'appuyant sur l'université dont elle est une composante à part entière.

cialiser et de rendre à sa région le fruit de cette expertise.

En plus des filières métiers classiques que dispensent l'ensemble des écoles, l'ESC Clermont propose trois filières sectorielles (Passion Sport, Passion Automobile et Retail) qui répondent à des besoins en compétences et recrutement à la fois local et global comme le détaille la directrice générale du groupe, Françoise Roudier : « *Créé avec l'ASM Clermont Auvergne, Passion Sport mixe un dispositif de formation en présentiel et aménagée pour les sportifs de haut niveau avec des contenus de sport business pour de futurs professionnels, jusqu'au bac+5/6. La filière Passion Automobile est une co-construction avec l'école d'ingénieurs clermontoise Sigma : les étudiants se voient ainsi dotés d'une double compétence technologique et managériale qui leur permet en post diplôme d'intégrer de nombreux métiers dans la filière Automobile et Mobilité. Il y a, là aussi, un sujet de synergie avec ce que porte aujourd'hui Michelin qui ne vous étonnera pas. Quant à filière*



« Retail », elle répond à un énorme besoin du marché de recruter des diplômés de niveau bac+3/5 ».

À l'autre bout de la France, à Pau, le discours est en tout point similaire. Ici, la demande des entreprises s'est portée sur la création de formations courtes. Le groupe ESC Pau a réorienté son offre pour répondre aux besoins. La stratégie est ancrée dans sa région d'implantation et capitalise sur les liens forts tissés avec la région Nouvelle Aquitaine, l'Espagne et les différents acteurs économiques et publics. Parmi ces acteurs, l'université de Pau et des Pays de l'Adour fait figure d'incontournable. L'ESC Pau et la faculté collaborent ainsi à différents niveaux : mutualisation de moyens en ressources numériques, double diplôme, professeurs en commun avec l'IAE de Pau, chercheurs œuvrant dans les deux laboratoires... Stratégie identique avec l'école d'ingénieurs du cru, l'EISTI, et l'École Supérieure de Design des Landes à Mont-de-Marsan : échange d'étudiants, formation d'ingénieurs au management, hybridation des connaissances... Les entreprises ne sont évidemment pas en reste. Ce sont elles qui apportent aux étudiants les cas concrets sur lesquels ils vont devoir plancher, d'une étude de marché à un développement à l'international. Le groupe ESC Pau a par ailleurs beaucoup développé l'apprentissage ; ce fut même l'une des pionnières en la matière. L'école a elle aussi mesuré son impact via le BSIS. Résultat : ESC Pau chiffre à 90 millions d'euros les retombées financières qu'elle génère, de la création d'activités et d'emplois à l'argent dépensé par les étudiants ou les professeurs.

**Anne Dhoquois et Olivier Rollot**



© BSIS

## « Avec le BSIS nous livrons un miroir aux écoles »

Créateur du BSIS (business school impact system) avec la Fnege (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) et l'EFMD (European Foundation for Management Development), Michel Kalika évoque avec nous le processus qui permet de bien estimer l'impact d'une école de management sur son territoire.

### Pourquoi avoir créé le BSIS ?

Il y a eu au sein des écoles un phénomène de balancier. À leur début, elles sont toutes ancrées sur un territoire donné, créé par lui pour le nourrir en managers. Récemment, elles se sont tournées vers l'international, engageant un questionnement sur leur impact sur ledit territoire. La méthodologie utilisée pour mettre au point le BSIS répond à cette interrogation. L'outil, créé in extenso par la FNEGE en 2012, permet de convaincre les acteurs locaux de l'enracinement des écoles dans leur environnement. L'outil a depuis été adopté par l'EFMD (European Foundation for Management Development) pour être utilisé à l'international. La quasi-totalité des écoles qui ont passé le BSIS le renouvellent après trois ou quatre ans pour mesurer leur évolution.

### Quelle fut votre méthodologie pour créer le BSIS ?

Nous avons diligenté une enquête exploratoire auprès de plusieurs écoles avant de l'élaborer. Vingt entretiens ont été menés afin d'identifier les différentes dimensions d'impact - impact économique, financier, éducatif, sociétal, intellectuel, en termes d'image et enfin l'impact sur l'écosystème - et définir nos critères d'évaluation. À ce jour, 34 écoles l'ont employé, la plupart en tant qu'établissement mais pour la première fois un regroupement d'écoles - les huit dédiées au management en région Auvergne Rhône-Alpes - a également utilisé prouvant ainsi que leur impact sur leur région s'évaluait à 1,9 milliard d'euros. Évidemment, le BSIS est amené à évoluer de façon constante ; c'est un processus continu. Les critères et dimensions d'impact seront régulièrement réinterrogés et nous invitons les écoles à renouveler l'opération tous les trois ans.

### Comment l'outil est-il utilisé par les écoles ?

Le BSIS s'est révélé être un outil de communication pour les directeurs d'écoles qui ont saisi l'occasion de montrer la diversité des formes d'impact. Les retombées économiques et financières sont plus faciles à démontrer que l'impact intellectuel ou la place que tient l'école au sein d'un écosystème. C'est aussi vrai pour l'image : les écoles portent le nom d'une ville, représentant un fort levier de communication à l'international. L'outil pointe aussi la perte que représenterait pour un territoire la fermeture d'un établissement en termes économiques, financiers, intellectuels... Le BSIS s'est également révélé important pour la valorisation interne ; il permet de renforcer la fierté des écoles grâce à la mise en valeur de leurs actions et du rôle qu'elle joue au local. Il a enfin engendré l'amélioration des systèmes d'information internes visant à mieux mesurer les impacts au-delà du BSIS. Bien sûr le chiffre que nous délivrons est ce qui marque le plus mais il s'agit de mesurer un impact beaucoup plus global. Au bout des deux jours de visite qu'ils effectuent dans les écoles, les anciens doyens, experts BSIS, qui réalisent l'étude livrent un miroir aux écoles qui leur est très utile pour bien se comprendre.

### En quoi cela se différencie-t-il d'une démarche d'accréditation type Equis ?

Ce n'est pas du tout la même ambiance. Nous avons testé l'idée de réunir les deux démarches la même semaine. Equis puis BSIS. Quand on parle accréditation on gère du stress et les réponses sont très policées. Avec le BSIS tout est plus convivial dans une démarche d'échanges. Nous sommes là pour aider l'école à prendre conscience de son écosystème. Cela peut d'ailleurs être une manière de se préparer à de futures accréditations et en particulier celle de l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) pour laquelle l'impact est particulièrement scruté.

### Quels éléments livrez-vous aux écoles ?

Nous délivrons un rapport en deux parties sur « comment mieux communiquer » et « compte tenu des ressources quel impact avoir ». Comment communiquer au-delà des professeurs publiant dans les revues les plus renommées ? Quelle image donne l'institution ? Je milite pour qu'on distingue les impacts académiques des impacts managériaux. Tout le paradoxe est que les recherches qui ont le plus d'impact auprès des managers, les recherches appliquées, sont aussi celles qui en ont le moins dans les classements !