

Création d'un Cross-Border Management Institute (COMMIT) au sein de l'EM Strasbourg Business School

Synthèse :

Ce document décrit les grandes lignes de la mise en place du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** au sein de l'EM Strasbourg Business School. Le projet **COMMIT** vise à contribuer au renforcement de la coopération européenne à travers la mise en place d'un institut abritant en son sein l'offre de formation franco-allemande et trilingue de l'EM Strasbourg et sa recherche transfrontalière en gestion. Cet institut a vocation à constituer le pivot d'une collaboration renforcée entre les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche en gestion de la région trinationale du Rhin supérieur, promouvant in fine une plus forte cohésion transfrontalière au profit d'une démocratie européenne renforcée.

Sont présentés ci-après tant les contours pédagogiques et scientifiques envisagés que les investissements nécessaires pour pouvoir mener à bien ce projet et contribuer en tant que projet phare (« *Leuchtturmprojekt* ») aux attentes des acteurs dans l'Eurométropole, dans l'*Ortenau* et au-delà. Le document se termine par une présentation d'un calendrier esquissant les étapes de la mise en place de l'institut **COMMIT** ainsi qu'une estimation du budget à prévoir.

Sommaire :

1. Contexte et enjeux.....	page 3
2. Descriptif du projet.....	page 5
3. Mise en place et impact	page 10
4. Calendrier prévisionnel.....	page 12
5. Budget prévisionnel et financement.....	page 13

Le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) en management se caractérise tout à la fois par un dynamisme marqué¹ et une concurrence globale de plus en plus affirmée. Même si la France compte des Écoles de grande valeur, la rapide évolution du contexte exige d'apporter une réponse « distinctive » qui englobe naturellement la dimension européenne. Cette nécessité est plus forte encore dans les régions frontalières telles que l'Alsace où les besoins de main d'œuvre qualifiée et plurilingue est cruciale. L'impact de l'ESR sur la productivité des territoires frontaliers justifie ainsi l'intérêt stratégique d'orienter les établissements de formation et de recherche de cette zone sur un modèle qui intègre intelligemment la dimension transfrontalière et sa diversité.

La création d'un **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** au sein de l'EM Strasbourg Business School constitue une réponse forte et ambitieuse aux exigences de visibilité et de qualité déterminantes dans le contexte transfrontalier. Cet institut a vocation à regrouper tant les formations que la recherche en management et gestion de l'EM Strasbourg Business School et des établissements partenaires germanophones de l'ESR. De ce fait, il doit se matérialiser par une présence sur la rive droite du Rhin.

A l'heure où la place de Strasbourg en Europe tend à être remise en cause et où la France est attaquée sur ses marchés traditionnels de l'ESR², ce projet stratégique, permet de réaffirmer le rôle clé de la métropole alsacienne dans la coopération franco-allemande et européenne. Il présente, de surcroît, un cadre innovant duquel pourrait se développer, au cours du temps, une véritable École de Management transfrontalière qui étayerait le rôle de leader de la région rhénane dans la construction de l'ESR au niveau européen.

1. Contexte et enjeux

Défis de l'enseignement supérieur face à l'internationalisation :

La formation en management est dominée en France par le système des Grandes Écoles de réputation internationale. La force de ces établissements, nonobstant la part croissante accordée à la recherche académique, réside dans le caractère opérationnel de leurs formations et dans un fort taux d'internationalisation. Ces éléments leur valent les honneurs des *rankings* mondiaux qui en font un secteur d'excellence de l'Hexagone. Ainsi, le classement de septembre 2021 du *Financial Times* – référence en la matière – classe 21 masters de Grandes Écoles françaises dont l'EM Strasbourg Business School dans les 100 meilleurs masters mondiaux en management (sur un total de plus de 17 000 Écoles de Management dans le monde prétendant délivrer des diplômes de niveau master).

Ce qui peut paraître rassurant à première vue n'est toutefois pas durablement acquis. En effet, le secteur de l'ESR en management connaît des mutations rapides associées à une globalisation accélérée du monde des affaires et à une transformation soutenue des profils professionnels qui en découle. Nouveaux métiers, attentes de nouveaux profils plus agiles et internationaux ainsi qu'exigences de recherche viennent bousculer les enseignements traditionnels dans les sciences

1 OECD, 2014, *Regards sur l'éducation*.

2 <http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/france-faces-new-competition-in-its-search-for-african-students.html>

de gestion. De surcroît, cette même mondialisation a fortement intensifié la concurrence entre les entreprises, régions et pays. Ces évolutions requièrent l'adjonction de nouveaux enseignements et l'appel à de nouvelles compétences. Concomitamment, la raréfaction des concours publics au fonctionnement des Grandes Écoles de management et les incertitudes sur le plan financier fragilisent les établissements et menacent même la pérennité de certains d'entre eux. L'attractivité internationale est ainsi devenue – plus encore que par le passé – un relais de croissance décisif, voire indispensable pour assurer la pérennité des *Business Schools* en France.

D'autre part, les acteurs économiques du territoire autour des établissements du secteur ESR sont en attente de réponses rapides aux défis de leur internationalisation. Dans notre région force est de constater que les formations multilingues intégrées germanophones – malgré l'existence, depuis de longues années, de formats tels que les baccalauréats bilingues (*Abibac*) – se font toujours plutôt rares. Cette lacune empêche l'émergence durable d'un vivier significatif de jeunes diplômés multilingues pourtant tant nécessaires aux entreprises et organisations de la région frontalière.

Ambition transfrontalière de l'EM Strasbourg Business School :

Caractérisée par un ancrage fort dans son territoire – la région rhénane – et par la coopération avec ses acteurs de part et d'autre du Rhin, l'EM Strasbourg Business School s'est donnée l'objectif de répondre de manière concrète et rapide aux besoins précités et propose la **création d'un Cross-Border Management Institute (COMMIT)**. Ce nouvel institut de management vise à proposer des formations innovantes multilingues à caractère transfrontalier et à les adosser à des activités de recherche d'excellence. La formation de jeunes managers trilingues et le transfert inhérent de connaissances scientifiques vers la pratique managériale répond à une demande forte de la part des acteurs français et allemands de l'économie du bassin rhénan. Les activités du **COMMIT** contribueront ainsi à terme à accroître la compétitivité des entreprises de la région en renforçant leur avantage compétitif en termes de collaborateurs agiles et multilingues.

Naturellement, ce projet doit se positionner de part et d'autre du Rhin. Si le **COMMIT** sera basé à Strasbourg, il sera cependant dès le départ aussi visible et présent à Kehl en Allemagne. Le caractère transfrontalier de l'Eurométropole et de la Ville de Strasbourg s'en verra ainsi renforcé et contribuera à bâtir un continuum urbain et humain des deux côtés du Rhin. Le **COMMIT** confortera ainsi l'image de l'Eurométropole de Strasbourg et de sa région voisine allemande l'*Ortenau*. Elle lui permettra de développer une innovation dans le domaine de l'ESR avec des résultats concrets au profit d'une intégration renforcée des acteurs de la région frontalière.

Contribution active à la promotion de la démocratie :

Promouvant auprès de ses étudiants les trois valeurs « développement durable », « diversité » et « éthique », l'EM Strasbourg Business School est partie prenante des enjeux et des défis actuels de la démocratie en Europe. Elle contribue notamment à ce que le monde professionnel soit toujours plus aligné avec les attentes et préoccupations de la société civile. Le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** contribuera significativement à ces besoins. Grâce à son offre pédagogique à caractère transfrontalier, il formera des étudiants responsables et capables non seulement de s'adapter aux changements, mais aussi de les initier et de s'engager pour ceux-ci. En appliquant une culture de dialogue active et respectueuse, le **COMMIT** aidera ses étudiants à développer un esprit critique, fidèle à la mission de l'EM Strasbourg BS de former des managers responsables.

2. Descriptif du projet

EM Strasbourg Business School – Composante intégrale de l'Université de Strasbourg :

Comparée aux autres Grandes Écoles françaises de management, l'EM Strasbourg Business School dispose d'un avantage unique en France : membre de la Conférence des Grandes Écoles, l'école est également composante de l'Université de Strasbourg. Au sein de celle-ci, elle accueille près de 4 000 étudiants. L'appartenance de l'EM Strasbourg Business School à l'Université de Strasbourg lui donne une visibilité internationale en tant que *Business School* d'une université mondialement reconnue pour ses enseignements et son excellence scientifique. Cette appartenance a permis à l'école de construire, au cours du temps, de nombreux partenariats avec des universités germanophones et de gagner ainsi une expérience significative dans la coopération franco-allemande.

Forte de son statut hybride de Grande École et de composante de l'Université de Strasbourg – statut unique en France mais courant à l'étranger – l'EM Strasbourg Business School a pour ambition de capitaliser sur son expérience dans le domaine transfrontalier. Aussi, l'école propose de répondre à la demande croissante de jeunes managers trilingues en créant, en son sein, un **Cross-Border Management Institute (COMMIT)**. Cet institut vise à abriter les formations actuelles à caractère transfrontalier de l'école, à les compléter par la création de nouveaux parcours innovants à destination d'un public international et à les enrichir par des activités de recherche pour contribuer de manière concrète au développement de la coopération franco-allemande de la région. L'institut a également pour ambition de fédérer progressivement les structures ESR en gestion de la région trinationale du Rhin supérieur.

Plus de 30 ans d'expérience dans l'international :

Le projet s'inscrit dans l'objectif stratégique de l'EM Strasbourg Business School visant à renforcer sa position en tant qu'établissement de l'enseignement supérieur de renom avec un fort caractère transfrontalier / européen. Abritant en son sein des formations en management allant de niveau bac+1 au niveau bac+8, l'école propose une expérience internationale remarquable :

- un parcours trilingue continu au niveau Bachelor et Programme Grande École ;
- un module européen obligatoire (*CLUE*) en collaboration avec le Parlement européen ;
- plus de 25% des cours dispensés en langue anglaise ;
- plus de 35% des enseignants-chercheurs permanents de nationalité étrangère ;
- plus de 240 partenariats d'échange avec des universités étrangères dans 52 pays (dont actuellement 17 double-diplômes) ;
- une année obligatoire à passer à l'étranger dans le Programme Grande École (50% des étudiants de l'école) et des mobilités optionnelles dans les autres programmes ;
- l'accueil de plus de 900 étudiants étrangers sur site et envoi de plus de 500 étudiants à l'étranger ;
- deux écoles d'été et une dizaine de programmes internationaux courts sur mesure ;
- l'accueil annuel d'environ 20 professeurs internationaux visiteurs sur site, et ;
- la participation à des réseaux internationaux en propre (*HERMES*, *EUCOR*, *INEF*, *UFA*, etc.).

Une expérience affirmée dans les échanges transfrontaliers :

L'école compte actuellement 27 établissements partenaires germanophones (20 en Allemagne, 4 en Autriche et 3 en Suisse) dans lesquels elle envoie chaque année plus de 100 étudiants pour en accueillir autant en échange sur son campus. De surcroît, l'école offre 5 double-diplômes (4 avec l'Allemagne et 1 avec la Suisse) dont l'un à cohorte franco-allemande intégrée. Ce dernier a été à plusieurs reprises désigné meilleur master en management international en France. Dans le cadre du réseau EUCOR, l'EM Strasbourg Business School offre, avec l'Institut de technologie de Karlsruhe (*KIT*) en Allemagne, un module commun accessible aux étudiants des deux établissements qui se déroule sur les deux sites. Enfin, l'école développe, dans son programme Bachelor, un module électif dans le cadre d'une classe mixte d'étudiants français et allemands avec la *Hochschule Offenburg*.

Outre son offre de formation, l'EM Strasbourg Business School a considérablement renforcé ces dernières années ses activités de recherche internationales avec notamment l'accueil de professeurs externes germanophones et la participation de l'école au projet international de recherche *INEF (Innovation, Entrepreneurship and Finance)*, coordonné par l'Université de Hohenheim et financé par le *DAAD* allemand. En tant que membre fondateur du réseau *HERMES (Higher Education and Research in Management of European Universities)*, l'école a mis en place des séminaires doctoraux franco-allemands dont le premier a été organisé en juillet 2019 à Strasbourg même. Enfin, l'orientation franco-allemande se reflète aussi au sein du personnel académique de l'EM Strasbourg Business School. L'école a ainsi réussi à recruter, ces 4 dernières années, sept professeurs permanents allemands qui alimentent l'offre de formation germanophone et dynamisent les activités de recherche transfrontalières.

Création du **COMMIT** – Signe d'une dynamique transfrontalière :

Le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** constitue une étape majeure dans le développement stratégique franco-allemand de l'EM Strasbourg Business School et permet d'accélérer la dynamique transfrontalière déjà engagée. L'objectif du projet de création de l'institut **COMMIT** est multiple :

- regrouper, sous une dénomination commune, l'offre de formation franco-allemande actuelle de l'école et les nombreuses activités liées afin d'augmenter leur visibilité ;
- compléter le portefeuille pédagogique existant par le développement d'une nouvelle formation transfrontalière sur cinq ans se caractérisant par une structure innovante (trois langues de travail et cohorte intégrée) et une spécialisation sur les domaines « *Entreprise digitale* » et « *Entrepreneuriat transfrontalier* » ;
- renforcer la position de l'EM Strasbourg Business School en tant qu'acteur majeur dans l'enseignement et la recherche transfrontalières de la région, avec notamment l'installation physique de l'institut **COMMIT** dans un nouvel espace franco-allemand à l'école à Strasbourg et l'ouverture parallèle d'une extension à Kehl en Allemagne en vue de proposer des expériences pédagogiques sur les deux rives du Rhin ;
- fédérer progressivement les structures et ressources de l'ESR en management dans la région du Rhin supérieur, et ;
- dynamiser les échanges avec les acteurs de la région et notamment les entreprises de part et d'autre du Rhin, afin de répondre aux besoins du territoire en profils managériaux agiles et trilingues.

Une réponse forte aux attentes des acteurs de la région :

Le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** incarne une nouvelle dynamique transfrontalière en répondant aux attentes d'une offre élargie de formations et activités de recherche franco-allemandes des acteurs de part et d'autre du Rhin. Lors de la constitution de ce dossier, le projet a déjà été présenté à plusieurs acteurs. Au niveau du secteur de l'ESR, le projet est soutenu par le président de l'Université de Strasbourg qui a confirmé sa conformité avec la stratégie de développement de l'université. Par ailleurs, le recteur de la *Hochschule für öffentliche Verwaltung* à Kehl a également exprimé un avis favorable à un institut transfrontalier en management.

Du côté des entreprises se manifeste de même un soutien fort au projet. Ainsi, les entreprises et les syndicats patronaux représentés au sein du conseil d'administration de l'EM Strasbourg Business School ont souligné l'intérêt du projet et leur volonté de l'accompagner activement. Côté allemand, le projet a également obtenu le soutien de la *Wirtschaftsregion Ortenau (WRO)* qui rassemble plusieurs centaines d'entreprises du canton.

2.1 Offre de formation

En matière de formations, le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** se caractérisera concrètement par les cinq dimensions suivantes :

- renforcement des formations et double-diplômes franco-allemands déjà existants avec les établissements partenaires germanophones ;
- création d'une nouvelle formation transfrontalière sur cinq ans avec une structure innovante (cohorte intégrée composée d'étudiants allemands et français apprenant le management en trois langues de travail) et une spécialisation en deux domaines : « *Entreprise digitale* » et « *Entrepreneuriat transfrontalier* » ;
- développement de formations professionnalisantes courtes à caractère transfrontalier à destination des entreprises de l'Eurométropole / *Ortenau* et au-delà ;
- développement d'un centre entrepreneurial transfrontalier visant à alimenter tant l'offre de formation que les activités de *start-up* de la région, et ;
- développement, à terme, d'un parcours de doctorat franco-allemand.

Un nouveau parcours innovant trilingue à cohortes intégrées :

La nouvelle formation s'étale sur cinq ans (de bac+1 à bac+5) et sera sanctionnée par le grade de master. Elle sera accessible après le baccalauréat (public post-bac), mais prévoit aussi la possibilité d'une admission parallèle après des classes préparatoires aux Grandes Écoles (bac+2). Pour souligner le caractère transfrontalier, la formation se caractérise tant par des cohortes internationales que par la présence de deux langues d'instruction permanentes (le français et l'allemand) complétées par l'anglais. Par ailleurs, les cours seront dispensés par des enseignants-chercheurs de l'école disposant d'une expérience franco-allemande significative. Afin de garantir une intégration réussie des étudiants, la première année de la formation met l'accent sur les matières « propédeutiques » afin de consolider les compétences linguistiques et les connaissances générales. La nouvelle formation constitue un vrai parcours transfrontalier phare puisqu'il n'existe aucun parcours franco-allemand avec un tel niveau d'intégration, tant des étudiants que des professeurs.

Des offres de formation sur mesure pour les entreprises et organisations de la région :

L'école bénéficie d'un réseau solide d'entreprises partenaires de part et d'autre du Rhin. Le portefeuille pédagogique en formation initiale sera complété par des formations à destination des professionnels à destination des entreprises et organisations de l'Eurométropole et de l'*Ortenau*. Le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** proposera ainsi des formations courtes sous forme de modules spécifiques qui seront orientées sur les besoins des acteurs du territoire. Ces modules pourront être suivis séparément ou de façon combinée dans le cadre d'un parcours transfrontalier. Ce dernier aura été conçu en collaboration avec les parties prenantes et tiendra compte de leurs attentes et besoins de formation au niveau du franco-allemand. En complément, des offres sur mesure seront développées.

Création d'un centre entrepreneurial transfrontalier :

Outre l'offre de formation (initiale et continue), le projet inclut la mise en place d'un centre entrepreneurial transfrontalier stimulant les initiatives de création d'entreprise dans un contexte franco-allemand. Ce centre collaborera avec la structure entrepreneuriale déjà existante à l'EM Strasbourg Business School – La Ruche à projets – et permettra ainsi de lier activités actuelles de formation et projets entrepreneuriaux des acteurs du territoire. De nombreuses contributions sont envisageables : plate-forme d'échange et de développement de projets franco-allemands, lieu de formations spécifiques sur l'entrepreneuriat transfrontalier, espace de recrutement des stagiaires et apprentis, cellule de test pour des projets déjà en cours, lieu de rencontre entre des acteurs français et allemands songeant à développer une activité économique à dimension transfrontalière... Un tel centre sera le premier à l'échelle franco-allemande. Son caractère original, sa vocation intégrative et sa position au sein même du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** conduiront à l'émergence de projets entrepreneuriaux qui contribuent à la dynamique dans l'Eurométropole / l'*Ortenau* et au-delà.

Vers une formation doctorale franco-allemande :

Enfin, le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** intégrera à terme un parcours de doctorat franco-allemand intégré au sein de l'école doctorale « Augustin Cournot » de l'Université de Strasbourg. Grace au réseau d'universités partenaires de l'EM Strasbourg Business School, ce parcours doctoral pourra déboucher sur des projets de doctorat binationaux en collaboration avec des universités germanophones. Un tel parcours présenterait au moins trois avantages :

- traiter des problématiques à caractère transfrontalier dans le cadre de travaux de thèse avec publication des résultats dans le milieu académique d'une part, et application des résultats dans le monde professionnel transfrontalier d'autre part ;
- faire rayonner la formation doctorale de l'école en envoyant le signal d'une spécialisation sur des thèmes de recherche en lien avec les acteurs du terrain, et ;
- créer un vivier de recrutement pour de futurs enseignants-chercheurs multilingues.

2.2 Activités de recherche

La recherche académique de haut niveau se trouve naturellement au centre des activités de l'EM Strasbourg Business School. Ses deux laboratoires de renom (HuManiS et LaRGE), ses chaires de recherche, son pôle d'excellence autour de la prise de décision sont autant d'investissement académiques. Les activités de recherche portent sur des thématiques innovantes telles que la finance comportementale, le marketing expérientiel ou encore l'évolution des pratiques de coopération de création de connaissances dans les communautés.

Compte-tenu de ces aspects, les activités de recherche du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** comprendront les dimensions suivantes :

- recherche d'excellence sur des thématiques transfrontalières / européennes ;
- recherche appliquée sur les attentes et profils spécifiques des entreprises et organisations de l'Eurométropole et de l'*Ortenau*.

Poursuite d'une recherche d'excellence :

L'institut **COMMIT** se focalisera sur la contribution à la recherche d'excellence de l'EM Strasbourg Business School en traitant des thématiques transfrontalières en vue de contribuer à la création de savoirs scientifiques dépassant les contextes et particularités nationaux. Pour y parvenir, une priorité sera accordée, en collaboration avec des universités partenaires germanophones, à la conception de projets de recherche transnationaux et leur soumission à des concours de soutiens financiers européens. Dans ce contexte, les coopérations scientifiques avec les universités germanophones du réseau EUCOR sont privilégiées.

Mise en place d'une recherche appliquée systématique avec les acteurs du territoire :

Outre la poursuite de la recherche d'excellence, le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** encouragera fortement la mise en place d'une recherche appliquée au profit des entreprises et organisations de l'Eurométropole et de l'*Ortenau*. Celle-ci comprendra les activités suivantes se caractérisant toutes par une orientation transfrontalière explicite :

- conduite de projets de recherche sur mesure avec les entreprises partenaires de l'école ;
- conduite de projets sur le terrain (par exemple : observation du comportement des clients français et allemands, études comparatives de processus divers de part et d'autre du Rhin, etc.) en collaboration avec le centre entrepreneurial transfrontalier ;
- création d'une, voire de plusieurs chaires d'entreprise franco-allemandes ;
- rédaction de mémoires de fin d'études sur des problématiques franco-allemandes / transfrontalières dans le cadre de stages et d'apprentissages, et ;
- communication sur les activités et résultats de ces recherches appliquées dans le cadre d'événements récurrents organisés par l'institut **COMMIT**.

Le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** concrétisera de ce fait l'énorme potentiel d'une collaboration entre l'EM Strasbourg Business School et les acteurs du Rhin supérieur.

Formation et recherche au service d'une citoyenneté européenne active :

De manière plus globale, l'offre de formation et de recherche du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** contribuera à la construction d'une citoyenneté européenne active. Mettant l'accent sur la coopération franco-allemande, le nouvel institut œuvra en effet dès son lancement en faveur de la naissance d'une véritable société interculturelle en promouvant activement les thématiques de la démocratie dans un contexte transfrontalier. Ce faisant, elle complètera de surcroît les enseignements spécialisés déjà offerts à l'EM Strasbourg Business School tels que la responsabilité sociétale des entreprises, le développement durable, l'éthique managériale, l'économie sociale et solidaire, et renforcera ainsi l'engagement de toute l'institution en faveur d'un système économique démocratique à l'écoute des citoyens.

3. Mise en place et impact

Installation dans un nouvel espace franco-allemand au campus central :

Au niveau logistique, le projet prévoit l'installation de l'institut **COMMIT** au sein d'un nouvel espace franco-allemand sur le campus central de l'école à Strasbourg. Cet espace donnera de la visibilité au nouvel institut et soulignera encore davantage le positionnement franco-allemand et européen de l'EM Strasbourg Business School, en permettant aux étudiants et aux autres acteurs de vivre l'esprit transfrontalier dans leur quotidien.

Implantation d'une extension de l'école à Kehl en Allemagne :

Outre l'ouverture de l'institut **COMMIT** au sein du campus central de l'école, le projet comprend l'implantation d'une extension à Kehl, ville frontalière allemande liée par le tram avec Strasbourg. À ce titre, il est prévu de procéder à la location d'un bâtiment en centre-ville à proximité de deux arrêts de tram. Concrètement, la mise en place d'une extension sur la rive droite du Rhin à Kehl présente trois avantages majeurs :

- il se trouve à portée immédiate du campus central de l'EM Strasbourg Business School, ce qui permet des déplacements rapides entre les deux sites, complétant ainsi les espaces existants de l'établissement ;
- il incarne le caractère transfrontalier de l'institut **COMMIT** en renforçant l'image avant-garde de l'école d'une part, mais aussi celle des Villes de Strasbourg et de Kehl d'autre part dans les projets transfrontaliers, et ;
- il offre aux étudiants une expérience unique dans leur quotidien d'études au travers d'une immersion allemande à la fois linguistique et culturelle.

Des offres de formation transfrontalière attractives et « distinctives » :

Grâce à la conception des formations sous forme de cohortes intégrées et à l'organisation d'enseignements sur les deux rives du Rhin, le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** sera attractif pour les étudiants de la région mais aussi l'ensemble des étudiants français germanophones. Les diplômés répondront ainsi à la demande croissante de jeunes cadres trilingues et hautement qualifiés dans le bassin rhénan. De surcroît, le **COMMIT** sera également attractif pour les profils internationaux, apparaissant de fait comme le moyen par excellence pour se former à un management à dimension réellement européenne du management.

Le **COMMIT** attirera également les entreprises et organisations de la région en attente de véritables formations multilingues répondant à leurs besoins. Cela est particulièrement vrai pour les acteurs opérant déjà de part et d'autre du Rhin et cherchant des formations linguistiques afin de renforcer leurs activités transfrontalières et d'assurer une pleine intégration de leurs collaborateurs.

Contribution à l'échange culturel franco-allemand :

Grace à son caractère résolument transfrontalier, le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** incitera aussi les lycéens des deux côtés du Rhin à apprendre la langue du voisin. Le **COMMIT** participera ainsi directement au maintien et à l'extension des relations scolaires et universitaires entre la France et l'Allemagne en proposant aux jeunes bacheliers d'apprendre en cohortes mixtes et en immersion linguistique intégrale le management européen responsable.

Une continuation trilingue attractive et « distinctive » du parcours éducatif étant possible grâce aux nouvelles offres pédagogiques, l'EM Strasbourg Business School promouvra ainsi directement la compréhension mutuelle et l'échange éducatif entre les deux pays. Il en est de même pour la coopération au niveau de la recherche entre les deux côtés du Rhin où le **COMMIT** contribuera, en accompagnant les projets de thèse de jeunes chercheurs ainsi que les projets de recherche plus larges, l'échange scientifique franco-allemand.

L'espace rhénan au centre de la construction transfrontalière :

Strasbourg, qui jouit déjà auprès des partenaires internationaux d'une légitimité forte en tant que capitale européenne, mais aussi la ville de Kehl gagneront en termes de visibilité en devenant l'avant-garde franco-allemande d'un enseignement supérieur en management et d'une recherche d'excellence. Bien au-delà de Kehl, tout le district de l'*Ortenau* bénéficiera du rayonnement du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** et de l'extension de l'école à l'autre rive du Rhin.

Avec le **COMMIT**, l'Eurométropole de Strasbourg et le district de l'*Ortenau* donneront ainsi corps au traité d'Aix-la-Chapelle. L'axe Strasbourg-Kehl-Offenburg deviendra ainsi un exemple de coopération franco-allemande dans le secteur de l'ESR en contribuant à un bassin de vie commun. Enfin, le **COMMIT** remet plus globalement l'espace rhénan au centre de la construction européenne. Le cadre géographique, culturel, institutionnel et même économique n'a jamais été aussi favorable pour une telle initiative qui manifeste de façon concrète une contribution au dynamisme retrouvé de la coopération franco-allemande.

Contribution au mouvement frontalier – un facteur de croissance de l'emploi :

À plus long terme, le **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** contribuera également au dynamisme des emplois transfrontaliers et ainsi à la croissance économique de la région. En effet, contrairement à l'évolution de l'emploi national qui n'a que faiblement augmenté sur la période 2007-2017 (+32 800 postes par an), l'évolution des emplois frontaliers s'est montrée beaucoup plus dynamique (+9 200 postes an), constituant ainsi un facteur de croissance de la région.³ Ceci se reflète également dans des taux de croissance significativement plus élevés des différentes catégories professionnelles supérieures comparées au niveau national (+4,7% pour les frontaliers contre +1,6% pour les cadres supérieurs et +4,0 % pour les frontaliers contre +0,6% pour les professions intermédiaires). Cette évolution va de pair avec l'augmentation continue du nombre de travailleurs français faisant la navette (plus de 97 000 travailleurs en 2016, soit une hausse de 15 % par rapport à 2006).

Contribution au rayonnement universitaire de l'Eurométropole de Strasbourg :

La création du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** contribue aussi directement au rayonnement pédagogique et scientifique du site universitaire de l'Eurométropole de Strasbourg. Regroupant dans cette structure innovante les formations franco-allemandes en management et couvrant tous les niveaux d'études du post-bac jusqu'au doctorat, l'institut **COMMIT** et dans son sillage l'EM Strasbourg Business School et l'Université de Strasbourg soulignent leur position de leader dans les formations académiques franco-allemandes en management. Ceci contribue à une évolution de l'ESR vers une intégration européenne renforcée sous impulsion française.

3 Aubry (2020) : Les travailleurs frontaliers : une perspective historique 1960-2020.

Renforcement de la démocratie locale dans l'espace transfrontalier :

La culture de la démocratie locale est une compétence qui se définit comme la capacité à mobiliser et à appliquer les valeurs communément acceptées à des prises de décision au profit des acteurs d'une région. Ramenée au contexte transfrontalier de notre territoire, une telle culture considère la vie dans le bassin rhénan comme un élément réel et le fruit d'un tissage de liens transfrontaliers sociaux et culturels au profit d'une plus grande prospérité de la région entière. Partant d'une telle culture démocratique locale qu'il est souhaitable de renforcer, on peut considérer le caractère transfrontalier du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** comme une ressource pour concrétiser – à travers des enseignements, séminaires, projets de recherche et échanges de bonnes pratiques – la sensibilisation des acteurs à la responsabilité et compréhension du monde transfrontalier.

L'objectif d'un renfort de la confiance dans les institutions locales fera partie de la culture démocratique pour le nouvel institut **COMMIT**. Alerté par les défis sociétaux actuels, celui-ci compte former des étudiants capables de dépasser leurs intérêts individuels pour prendre conscience de leur rôle sociétal en tant que futurs managers responsables et soucieux des engagements sociaux et écologiques dans un bassin de vie transfrontalier, tant nécessaire pour promouvoir la coopération transfrontalière et stabiliser in fine la démocratie.

4. Calendrier prévisionnel

Première phase :

- Octobre 2020 – Août 2021
 - Présentation officielle du projet
 - Démarrage d'un groupe de pilotage
 - Réflexions sur le statut de l'entité
 - Réflexions sur le périmètre de l'institut **COMMIT** ainsi que les offres de formation et activités de coopération et de recherche à offrir
 - Début de la conceptualisation des programmes pédagogiques

Seconde phase :

- Septembre 2021 – Août 2022
 - Travail détaillé sur les offres de formation et futures activités de recherche
 - Travail sur la coopération avec les entreprises et organisations du Rhin supérieur
 - Soumission du projet au contrat triennal « Strasbourg capital européenne » 2021-2023 (coûts correspondant aux trois premières années seulement du projet)
 - Communication institutionnelle sur l'institut **COMMIT** et ses perspectives

Troisième phase :

- Automne 2022 – Été 2023
 - Installation du **COMMIT** dans un nouvel espace franco-allemand au campus de l'école à Strasbourg et création parallèle d'une extension à Kehl en Allemagne
 - Lancement officiel du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)**
 - Première rentrée de la nouvelle formation franco-allemande
 - Mise en service de l'extension à Kehl en Allemagne avec dispensation de parties de cours de divers programmes internationaux de l'école sur le site allemand

5. Budget prévisionnel et financement

Le tableau 1 présente une version synthétique du budget destiné à la création du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** qui pourra être précisé à la demande. Ce tableau se décompose en deux parties. La première correspond aux dépenses des trois premières années du projet, à savoir de la période 2021-2023 tandis que la seconde partie intègre les dépenses prévues pour les deux années suivantes : 2024 et 2025. La distinction entre ces deux périodes est volontaire car le projet vise à concourir pour un financement du contrat triennal « Strasbourg capitale européenne », ce dernier se référant à la période 2021-2023. De ce fait, une demande de financement par le fonds de soutien « Démocratie » a été déposée auprès des acteurs publics compétents afin de solliciter la prise en charge d'une partie des dépenses anticipées durant les trois premières années du projet.

Le budget prévisionnel est composé de plusieurs catégories de dépenses :

- mise en œuvre du projet **COMMIT** ;
- création d'un espace franco-allemand sur le campus de l'école à Strasbourg et son équipement mobilier et technique ;
- location de l'extension à Kehl et son équipement mobilier et technique ;
- nouveaux enseignants-chercheurs et personnels administratifs ;
- accréditations nationales et internationales ainsi que communication, et ;
- financement des activités de recherche du nouvel institut.

Tableau 1 : Estimation du budget global du projet COMMIT

Projet		Nouvel espace + extension		Personnel			Fonctionnement		Total
Année	Mise en œuvre	Loyer Kehl	Aménagement et équipement	Nouveaux salariés	Salaires EC	Salaires BIATSS	Recherche	Accréditations et communication	
2021	78,0 k€	-	-		-	-		300,0 k€	378,0 k€
2022	60,0 k€	-	2 974,6 k€	5 EC + 2 BIATSS	128,7 k€	24,4 k€	76,2 k€	300,0 k€	3 563,8 k€
2023	56,3 k€	166,3 k€	-	5 EC + 2 BIATSS	771,9 k€	146,2 k€	76,2 k€	300,0 k€	1 516,9 k€
Total (2021-23)	194,3 k€	166,3 k€	2 974,6 k€	10 EC + 4 BIATSS	900,6 k€	170,6 k€	152,3k€	900,0 k€	5 458,7 k€
2024	38,3 k€	166,3 k€	-	-	771,9 k€	146,2 k€	114,2 k€	250,0 k€	1 487,0 k€
2025	38,3 k€	166,3 k€	-	-	771,9 k€	146,2 k€	114,2 k€	250,0 k€	1 487,0 k€
Total (2021-25)	270,9 k€	498,9 k€	2 974,6 k€	10 EC + 4 BIATSS	2 444,5 k€	463,1 k€	380,8 k€	1 400,0 k€	8 432,7 k€

Abréviations empruntées :

EC = enseignants-chercheurs ; BIATSS = Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé ; k = mille

Frais de mise en œuvre :

Les frais de mise en œuvre du projet (270 857 €) comprennent tant une partie de la rémunération du personnel de l'école impliqué dans le projet **COMMIT** que des frais de conseil et de réalisation d'études d'aménagement et d'estimation de coûts de l'extension à Kehl en Allemagne.

Nouvel espace + extension :

L'ambition pédagogique et scientifique du projet **COMMIT** nécessite de gros investissements en aménagement et équipement mobilier et technique (tant pour le nouvel espace franco-allemand dédié au campus à Strasbourg que pour l'extension à Kehl en Allemagne) permettant de rendre un service de qualité aux étudiants d'une part, et d'améliorer les conditions de recherche d'autre part. La somme totale des dépenses d'aménagement et d'équipement indiquées (2 974 574 €) repose sur une estimation des coûts d'aménagement réalisée par l'agence en charge de la représentation du bien immobilier identifié à Kehl en Allemagne (2 575 136 €) ainsi que, pour l'aménagement de l'espace franco-allemand à Strasbourg (399 438 €), sur le coût moyen par mètre carré payé lors de la réalisation de travaux précédents comparables. Outre ces dépenses, cette catégorie comprend aussi le loyer annuel de l'extension à Kehl en Allemagne (166 296 € à partir de 2023).

Personnel :

Les coûts du personnel (2 907 576 €) comprennent les salaires complets des enseignants-chercheurs (EC) et collaborateurs administratifs (BIATTS) à recruter pour mener à bien le projet. A ce titre, le besoin d'acteurs trilingues maîtrisant les langues française, anglaise et allemande ainsi que les pratiques salariales constatées au niveau européen ont été pris en compte lors de la sélection de grilles de rémunération appropriées. Au niveau des enseignants-chercheurs (EC), le montant retenu correspond au coût complet d'un professeur des Universités de seconde classe à l'échelon 7. Quant aux personnels BIATTS, le coût retenu est celui d'un administratif de catégorie « ingénieur d'étude » de classe normale à l'échelon 5. Le montant indiqué pour 2022 correspond à une période de 4 mois, l'hypothèse sous-jacente étant un démarrage des activités d'enseignement de l'institut **COMMIT** en septembre 2022.

Recherche :

Les coûts de recherche (380 803 €) correspondent aux frais pour assurer l'infrastructure technique et physique nécessaire pour conduire des activités de recherche de qualité dans le cadre de l'instant **COMMIT**. Les montants annuels indiqués représentent un tiers du budget annuel (année 2022) de recherche de l'EM Strasbourg Business School pour les années 2022 et 2023 et la moitié de ce budget pour les années 2024 et 2025.

Accréditations et communication :

Le montant de cette catégorie (1 400 000 €) comprend les frais nécessaires afin d'intégrer l'institut **COMMIT** dans les périmètres d'accréditations nationales (habilitation ministérielle, audit HCERES, labels diversité et Qualicert) et internationales (AACSB, AMBA, EQUIS, EFMD Master) de l'école, et de préparer les audits respectifs récurrents. La partie intègre également les coûts liés à la communication sur le nouvel institut ainsi que les nombreuses activités prévues à ce titre.

Besoin de financement et partie pouvant être assurée par l'EM Strasbourg Business School :

Le budget présenté dans la partie précédente synthétise le volume global (8 432 699 €) du projet **COMMIT** avec les besoins financiers induits. Les hypothèses retenues à ce titre sont prudentes et représentent des montants minima. Compte tenu de son ampleur, l'institut **COMMIT** ne pourra être créé sans soutien financier externe. Aussi, les porteurs du projet s'adressent au plan triennal « Strasbourg capitale européenne » (2021-2023) : mécanisme financier pour lequel une demande de subvention a été déposée au mois de mai 2022 auprès des acteurs compétents. La **demande de subvention auprès du contrat triennal s'établit à 3 535 685 €**, somme qui englobe les investissements pour l'aménagement et l'équipement de l'extension à Kehl en Allemagne et du nouvel espace franco-allemand à Strasbourg et, de manière dégressive, une partie des coûts du personnel.

L'EM Strasbourg Business School prendra en charge une partie du projet **COMMIT** sur son budget propre. La contribution de l'école concerne la quasi-totalité des frais de fonctionnement. Plus concrètement, l'école assurera les frais de mis en œuvre du projet (270 857 €), le loyer annuel pour l'extension à Kehl en Allemagne (166 296 € par an), les coûts d'accréditation et de communication (1 400 000 €), le financement des activités de recherche de l'institut (380 803 €) et, de manière progressive (un tiers en 2022, la moitié en 2023, 60% en 2024 et 80% en 2025) la masse salariale du personnel recruté (1 795 556 €). Quant aux autres postes de dépenses (aménagement et équipement des locaux et masse salariale restante), il paraît difficile à court terme pour l'école de les assurer, compte-tenu de ses contraintes budgétaires.

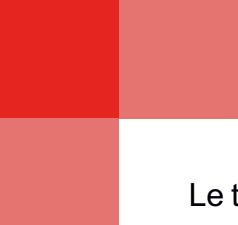
Tableau 2 : Contribution de l'école au budget global du projet COMMIT

Année	Dépenses assurables par l'EM Strasbourg Business School			Budget global du projet COMMIT			
	Dépenses assurées	Estimation des revenus		Rappel du coût total	Partie assurée par l'EM Strasbourg Business School en %	Partie restant à couvrir	
	Loyer, salaires, accréditations et communication, recherche	Étudiants	Frais de scolarité ⁴			Montant	en %
2021	378,0 k€	-		378,0 k€	100%	0 k€	0 %
2022	487,2 k€	40	340,0 k€	3 563,8 k€	13,7%	3 076,6 k€	86,3 %
2023	1 057,8 k€	90	765,0 k€	1 516,9 k€	69,7%	459,1 k€	30,3 %
Total (2021-23)	1 923,0 k€	90	1 005,0 k€	5 458,7 k€	35,2%	3 535,7 k€	66,1%
2024	1 119,7 k€	150	1 275,0 k€	1 487,0 k€	75,3%	367,3 k€	24,7 %
2025	1 303,4 k€	240	2 040,0 k€	1 487,0 k€	87,7%	183,6 k€	12,4 %
Total (2021-25)	4 346,1 k€	240	4 420,0 k€	8 432,7 k€	51,5%	4 086,6 k€	48,5 %

Abréviations empruntées :

EC = enseignants-chercheurs ; BIATSS = Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé ; k = mille

⁴ Hypothèse : Frais de scolarité annuels de 8 500 € par étudiant (mai 2022)



Le tableau 2 synthétise les dépenses qui seront assurées par l'école (proportion croissante relative au coût total du projet du fait des frais d'inscription). Figure aussi dans ce tableau une estimation des revenus complémentaires de l'EM Strasbourg Business School suite à la mise en place de sa nouvelle offre de formation franco-allemande et des frais de scolarité liés. A ce titre, l'école anticipe une croissance continue des inscriptions dans son nouveau parcours trilingue, avec l'atteinte d'un niveau de plus de 200 étudiants complémentaires inscrits en 2025. Dans le même temps, la masse salariale issue du recrutement du nouveau personnel se stabilisera dès l'année 2024, le recrutement d'enseignants-chercheurs et de personnels administratifs au service du nouvel institut s'arrêtant au bout de deux ans (derniers recrutements prévus en 2023). Eu égard à la hausse anticipée des revenus et dans la mesure où le nouveau personnel contribuera de même aux autres programmes et activités, l'EM Strasbourg Business School sera capable de couvrir une partie croissante des frais de fonctionnement annuels et atteindra la soutenabilité financière en propre du **Cross-Border Management Institute (COMMIT)** à l'horizon 2026.



Université

de Strasbourg

61, avenue de la Forêt-Noire
67000 Strasbourg
www.em-strasbourg.com