

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE DE MANAGEMENT DE NORMANDIE — EM NORMANDIE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 10/06/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Nicolas Chaigneau, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Le président du Hcéres «contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts». (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation «sont signés par le président du comité». (Article 13).

Sommaire

Préambule	4
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation de l'établissement	4
2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale	5
3 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'EM Normandie	7
1 / Un positionnement institutionnel à la fois renforcé et élargi.....	7
2 / Une stratégie institutionnelle adossée à une politique partenariale active et un modèle économique soutenable.....	8
a/ Une pleine implication dans la dynamique académique et le développement économique du site historique normand.....	9
b/ Un modèle économique solide, soutenu par la croissance des effectifs étudiants	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	12
1 / Une organisation interne efficace, mais qui s'est complexifiée	12
2 / Une gouvernance qui joue pleinement son rôle dans la conduite stratégique de l'école.....	13
3 / Une déclinaison pluriannuelle de la stratégie qui reste à parfaire	14
4 / Un pilotage dont les pratiques n'ont pas toujours suivi le rythme du déploiement institutionnel de l'établissement.....	14
a/ Une fonction consacrée aux ressources humaines dont l'évolution est nécessaire	14
b/ Un processus budgétaire bien maîtrisé, mais dont la dimension analytique est à renforcer	15
c/ Un système d'information de qualité et innovant.....	16
d/ Une surface immobilière en pleine expansion qui est source de coûts importants	16
La recherche et la formation	17
1 / Une politique de recherche tournée vers l'augmentation de la production scientifique	17
a/ Une production scientifique en net progrès et assurée par un corps professoral qui s'internationalise	17
b/ Un pilotage efficace, mais une structuration des thématiques de la recherche encore en voie de stabilisation	18
c/ Un ancrage territorial fort, qui reste à décliner à l'échelle internationale	19
2 / Une politique de formation placée au cœur du développement de l'école	20
a/ Une offre de formation initiale riche et bien positionnée au niveau de l'après bac.....	20
b/ Une offre de formation continue relativement peu développée au regard du potentiel de l'établissement	22
c/ Des pratiques pédagogiques innovantes qui donnent une place importante aux apprentissages à distance	22
3 / Un renforcement progressif des liens entre la recherche et la formation.....	23
4 / Une politique documentaire en soutien des activités de formation et de recherche	24
La réussite des étudiants	25
1 / Des parcours de formation individualisés et une professionnalisation de grande qualité	25
2 / Une vie étudiante riche, qui reste cependant propre à chaque campus	26
3 / Des étudiants associés à la déclinaison de la politique de formation de l'école	27
La valorisation et la culture scientifique	28
1 / Une activité de valorisation dynamique, portée essentiellement par les chaires de recherche.....	28
2 / Une diffusion et une vulgarisation de la recherche volontaristes.....	29

Les politiques européenne et internationale	30
1 / Une politique ambitieuse d'implantation de campus à l'international	30
2 / Une dynamique forte d'internationalisation de la formation, mais peu articulée avec la recherche	31
Conclusion	33
1 / Les points forts	34
2 / Les points faibles	34
3 / Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations de l'établissement	37
Organisation de l'évaluation	40

Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

L'École de management de Normandie (dite EM Normandie) est une école de commerce fondée en 1871. L'EM Normandie sous sa forme actuelle est née de la fusion de l'École supérieure de commerce du Havre, de l'Institut portuaire d'enseignement et de recherche (IPER), et de SUP EUROPE CESEC, par les chambres de commerce et d'industrie (CCI) du Havre et de Caen dans les années 1980¹. De statut associatif loi 1901, l'EM Normandie a obtenu le label Eespig en 2016.

L'école est présente sur deux campus en France, à Caen et au Havre, et est implantée sur trois autres campus associés à Paris (2013), Oxford (2014) et Dublin (2017). Sur le territoire normand, l'EM Normandie est membre associé de la communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Normandie Université. Membre de la Conférence des grandes écoles (CGE), elle a obtenu l'accréditation EPAS², délivrée par la Fondation européenne pour le développement du *management* (EFMD) pour son programme grande école (PGE) en 2011 (accréditation renouvelée en 2014 pour cinq ans). En 2014, elle a reçu l'accréditation AACSB³ pour cinq ans (renouvelée en 2019 pour la même durée). En 2016, l'école a été accréditée EQUIS⁴ (EFMD) pour trois ans (renouvelée en décembre 2019 pour la même durée). En 2020, le visa et l'autorisation à délivrer le grade de master pour le PGE ont été renouvelés pour cinq ans par la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG). Le visa bac+3 du bachelor en *management international* a été renouvelé en 2021 après une évaluation de la CEFDG. EM Normandie a également demandé l'autorisation de délivrer le grade de licence pour ses bachelors⁵ à compter de 2022.

En 2021, l'EM Normandie compte 5 779 étudiants, dont 1 630 sous le régime de l'alternance⁶. 8 % des étudiants bénéficiaient d'une bourse sur critères sociaux en 2020⁷.

L'EM Normandie propose les formations initiales suivantes en 2021 :

- bachelor en *management international* (Bac+3 — diplôme visé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) Le Havre et Paris — titre RNCP⁸ niveau 6 ;
- PGE EM Normandie (Bac+5 — diplôme visé et conférant le grade de master) Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin — titre RNCP niveau 7 ;
- Mastères spécialisés (MS) et *Master of Science* (MSc) accrédités par la CGE.

Les coûts des formations initiales pour la rentrée 2021 s'élèvent à 11 000 € par an pour le PGE, 7 000 € à 8 000 € par an pour le bachelor et de 12 500 € à 19 400 € pour les MS et MSc⁹. Le PGE est aussi dispensé en formation continue (en présentiel ou au moyen d'une formation en ligne), de même que les MS et les MSc. Des formations sur mesure sont aussi proposées aux entreprises. En 2019, 647 étudiants sont sortis diplômés de l'EM Normandie¹⁰.

En 2021, l'EM Normandie emploie un corps professoral de 105 personnels permanents, principalement enseignants-chercheurs (EC)¹¹. 305 personnels administratifs et techniques contribuent au fonctionnement quotidien des divers services¹². Au sein du corps professoral, l'école compte 43 internationaux¹³.

¹ Création du Groupe ESC Normandie par les CCI de Caen et du Havre en 1982. Le groupe prend officiellement le nom de EM Normandie en 2004. EM Normandie prend enfin le statut d'association en 2007.

² Label international EPAS pour *EFMD Programme Accreditation System*, délivré à un programme académique (3 ou 5 ans), visant à garantir l'excellence des formations dans les écoles de commerce et de *management*.

³ Label américain AACSB pour *Association to Advance Collegiate Schools of Business*, une accréditation qui récompense les écoles de commerce pour la qualité de leurs formations au *management*.

⁴ Label européen Equis pour *European Quality Improvement System*, attribué par l'EFMD aux écoles de commerce et de *management* pour une durée de 3 ou 5 ans.

⁵ Bachelor en *management international* et son futur bachelor en *business administration*.

⁶ Annexe au RAE, présentation générale de l'école.

⁷ Annexe au RAE, Indicateurs d'établissement.

⁸ Répertoire national des certifications professionnelles.

⁹ Grille tarifaire 2021.

¹⁰ RAE.

¹¹ Le corps professoral permanent désigne des enseignants/enseignants-chercheurs qui disposent d'un CDD ou CDI à temps plein ou partiel de l'école (Manuel de la Faculté). Il se décompose en deux statuts : enseignant (voie langue) ou enseignant-chercheur (voie académique).

¹² Annexe au RAE, présentation générale de l'école.

¹³ Il s'agit d'un critère de nationalité étrangère, double-nationalités comprises.

La recherche se structure autour du laboratoire dénommé Métis (placé sous sa tutelle unique), qui compte à présent 94 EC (en augmentation de 62 % par rapport à 2015). Le budget consacré à recherche représente 8,2 % du budget de l'institution pour l'année 2019-2020 (contre 7,1 % en 2016)¹⁴.

Le budget de l'école s'élève, pour 2021, à 63 M€ (contre 28,3 M€ en 2016)¹⁵. Les frais de scolarité demeurent la principale source de revenus de l'école puisqu'ils constituent 88 % du total des recettes¹⁶. La masse salariale représente 53 % du total des dépenses. Le résultat pour 2020-2021 est de 1 M€.

Le patrimoine immobilier comprend deux campus historiques, Le Havre (10 000 m²) et Caen (10 000 m²), auxquels s'ajoutent ceux de Paris (4 100 m²), d'Oxford (600 m²) et enfin de Dublin (220 m²)¹⁷. L'école est propriétaire de ses locaux à Caen, et locataire sur les autres sites.

2 / Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale

La ComUE Normandie Université (NU) s'inscrit dans un mouvement ancien de structuration régionale de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) à l'échelle de la Normandie.

La rédaction en 2014 des statuts de Normandie Université, immédiatement suivie de la réflexion menée sur un projet stratégique, puis les deux candidatures successives en 2015 et 2016, dans le cadre du volet « Écosystèmes d'excellence » du Programme d'investissements d'avenir¹⁸, ont permis au site normand de s'interroger sur les compétences coordonnées ou transférées au niveau de la ComUE. Cette période a permis un travail collaboratif privilégié concernant le positionnement de la ComUE par rapport à son environnement.

La coopération dans l'enseignement supérieur s'est intensifiée depuis la fusion des régions de la Haute-Normandie et de la Basse-Normandie en 2016. En 2019, Normandie Université s'est réorganisée en un établissement expérimental, pour inclure plus de partenaires sans alourdir le fonctionnement de la ComUE¹⁹. Un projet de fusion entre les universités de Caen et de Rouen a existé par ailleurs, mais a été abandonné en 2021.

En octobre 2021, au moment de la visite, la ComUE NU était composée de six membres fondateurs²⁰ : université de Caen Normandie (Unicaen), université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie, école nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (Ensicaen), institut national des sciences appliquées (INSA) Rouen Normandie, école nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensa Normandie). Normandie Université compte également 12 établissements associés²¹ : CESI écoles d'ingénieurs, école supérieure d'ingénieurs en génie électrique (ESIGELEC), institut polytechnique UniLaSalle, centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) Normandie, école de management de Normandie (EM Normandie), Neoma Business School, école supérieure d'arts et médias (Ésam) de Caen-Cherbourg, école supérieure d'art et design Le Havre-Rouen (ESADHaR), centre hospitalier universitaire (CHU) Caen Normandie, CHU Rouen Normandie, centre de lutte contre le cancer François-Baclesse, groupement d'intérêt public (Gip) Labéo²².

Le contrat de site 2017-2021 positionne la ComUE Normandie Université en tant que coordinatrice des actions de formation et de recherche, ainsi que de la vie étudiante dans la région. Elle fédère les huit écoles doctorales et délivre les diplômes de doctorat depuis 2016.

3 / Contexte de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation de l'EM Normandie, en tant qu'établissement, par le Hcéres, qui se déroule dans le cadre du renouvellement de son statut d'Eespig. Le laboratoire de l'établissement, dénommé Métis, a cependant fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres en 2017 (rapport publié en septembre 2017) et en juin 2021 (rapport publié en octobre 2021). Ses formations reconnues par l'État sont évaluées par la CEFDG.

Le comité, après étude de la documentation fournie par l'établissement dans le cadre de son autoévaluation, a formulé les éléments de problématique suivants, qui ont guidé ses réflexions lors de la visite sur site :

- La déclinaison de la stratégie ;
- Les ressources humaines et le dialogue social ;
- Le pilotage ;
- La politique d'internationalisation.

¹⁴ RAE.

¹⁵ Annexe au RAE, Présentation générale de l'école.

¹⁶ Annexe Données financières 2015-2021. Source des chiffres indiqués dans la suite du paragraphe également.

¹⁷ RAE.

¹⁸ Candidatures à l'initiative Science-Innovation-Territoires-Économie (I-Site) dans le cadre du deuxième programme d'investissements d'avenir (PIA2).

¹⁹ ComUE expérimentale au sens de l'article 16 de l'Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018.

²⁰ Décret n° 2014-1673 du 29 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université.

²¹ Décret n° 2018-757 du 28 août 2018 portant association d'établissements à Normandie Université.

²² Pôle d'analyses et de recherche de Normandie, spécialisé en santé animale, santé alimentaire, et environnement, et doté d'un pôle de recherche, développement, et innovation.

L'EM Normandie avait formulé les attentes particulières suivantes à l'égard de son évaluation :

- Un éclairage sur le plan de la recherche ;
- Un éclairage sur la manière dont l'école traverse la crise sanitaire liée à la COVID-19.

Ce rapport s'appuie sur le rapport d'autoévaluation (RAE) et ses annexes transmis par l'établissement, sur les entretiens réalisés lors de la visite, ainsi que sur des documents complémentaires demandés par le comité afin de nourrir son analyse. Le RAE en lui-même est apparu au comité insuffisamment documenté pour apprécier en toute rigueur, non seulement la trajectoire suivie par l'école ces dernières années, mais aussi la manière dont celle-ci évalue elle-même ses forces et ses points de fragilité. Les données et documents fournis au comité par l'établissement au cours de la visite sur site ont toutefois permis de combler ces manques.

La visite du comité s'est déroulée les 12 et 13 octobre 2021, 29 entretiens ont été réalisés.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'EM Normandie

1 / Un positionnement institutionnel à la fois renforcé et élargi

La mission centrale de l'EM Normandie, définie dans son projet stratégique pour les années à venir, est de « former les générations d'hier, d'aujourd'hui et de demain à devenir les acteurs d'un monde durable »²³. Cette mission, qui entre en résonance avec la vocation d'intérêt général des établissements bénéficiant du label Eespig, est déclinée à travers des objectifs qui structurent les activités de formation et de recherche de l'école, et dont les principaux consistent à :

- répondre aux besoins des entreprises en formant des étudiants ouverts au monde et à la diversité ;
- s'engager dans le développement du territoire ;
- produire de la connaissance en lien avec les pratiques professionnelles du monde économique²⁴ et à leur service.

Si ces missions et ces valeurs sont au cœur même de l'histoire désormais longue de l'établissement²⁵, leur mise en œuvre s'est cependant appuyée depuis un peu plus de dix ans sur une évolution profonde du positionnement institutionnel de l'EM Normandie.

Depuis l'adoption du statut associatif en 2007, l'EM Normandie s'est en effet engagée dans une trajectoire visant à accroître à la fois le périmètre de ses activités de formation et de recherche et sa « valeur ajoutée »²⁶, en cherchant à faire valoir des éléments de différenciation à même de contribuer à une « meilleure reconnaissance »²⁷ de son identité. À titre d'illustration, le plan stratégique 2013-2016²⁸ accordait une importance toute particulière à l'innovation pédagogique, que ce soit sous l'angle des modalités de formation (à travers notamment le développement de l'alternance) ou bien dans le domaine de la digitalisation (dans le cadre de la création du campus virtuel Smart École). Le plan stratégique 2017-2021 qui arrive désormais à son terme s'est inscrit dans la même logique, visant simultanément une forte croissance de l'école et un investissement très important dans des activités permettant de mieux définir son positionnement. Dans cette perspective, l'établissement a fait le choix de se développer « qualitativement et quantitativement, dans les domaines de l'internationalisation, la professionnalisation et l'excellence académique »²⁹. Il s'en est suivi une série d'actions qui, considérées dans leur globalité, dessinent un ensemble qui contribue incontestablement à affermir le positionnement institutionnel de l'école et à en élargir l'étendue.

Ces dernières années, l'établissement a ainsi mis en œuvre une stratégie d'internationalisation qui s'est notamment concrétisée par l'ouverture de campus à Oxford et Dublin (respectivement en 2014 et 2017), dont la montée en puissance progressive³⁰ a permis d'élargir les frontières historiques de l'école³¹. Il faut ici souligner qu'au-delà de la volonté d'offrir aux étudiants une expérience de mobilité internationale au sein même de l'EM Normandie, il s'agit aussi pour celle-ci de viser, sur place, le recrutement d'étudiants internationaux locaux et de prendre ainsi acte, avec lucidité, des limites en termes d'attractivité, qui résultent de son implantation sur le territoire normand. Comme l'indique l'établissement à titre d'exemple, « le nombre total d'étudiants normands est à peine supérieur au nombre d'étudiants de la seule ville de Rennes »³². Dans ce contexte, l'internationalisation des campus, et les leviers que celle-ci offre en matière d'attractivité auprès des étudiants internationaux, ouvrent incontestablement des perspectives de développement que le bassin d'origine de l'établissement ne saurait à lui seul offrir³³. L'école fait du reste preuve dans ce domaine d'une réelle cohérence : dans le prolongement du plan 2017-2021, celle-ci vient en effet d'adopter des « orientations stratégiques 2030 » qui actent non seulement l'agrandissement des sites d'Oxford et de Dublin, mais aussi

²³ Orientations stratégiques 2030.

²⁴ Contrat de site Normandie Université — 2017-2021 — volet spécifique 2017-2021 École de management Normandie-EMN.

²⁵ C'est tout particulièrement le cas de la volonté de conjuguer ouverture au monde et enracinement territorial (qui constitue le propre d'une ville portuaire telle que Le Havre).

²⁶ RAE.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Contrat de site Normandie Université — 2017-2021 — volet spécifique 2017-2021 École de management Normandie-EMN.

²⁹ RAE.

³⁰ Les effectifs étudiants inscrits en propre sur les deux campus depuis l'ouverture du premier d'entre eux sont passés de 104 (en 2014 donc) à 282 en 2021 (annexe Répartition des effectifs étudiants du RAE). Le campus de Dublin semble toutefois avoir pâti des restrictions liées à la crise sanitaire (les effectifs sont passés de 80 en 2019 à 40 en 2021). La partie du rapport consacrée aux relations internationales reviendra plus en détails sur le développement récent de ces deux campus.

³¹ La stratégie d'internationalisation de l'école a également reposé sur une politique de recrutement volontariste d'enseignants-chercheurs étrangers. La partie de ce rapport consacrée à la politique de recherche revient en détails sur cet aspect.

³² RAE.

³³ L'ouverture du campus de Paris en 2013 (sur laquelle le rapport reviendra *infra*) relève de la même logique et a largement contribué à la croissance des effectifs de l'école depuis cette date. En 2020-2021, 21,13 % des effectifs de l'établissement proviennent désormais de la région Normandie et 50,26 % de l'Île-de-France (tous ne sont évidemment pas inscrits à Paris). Source : Annexe *Composition des étudiants Année 2021-2022*.

l'ouverture de nouveaux campus à Dubaï (Émirats arabes unis) en 2022, à Hô Chi Minh-Ville (Vietnam) en 2023, et aux États-Unis à l'horizon 2025³⁴.

Les actions entreprises dans le registre de la professionnalisation des étudiants ces dernières années ont également contribué à mieux définir les contours du positionnement de l'école. C'est tout particulièrement le cas dans le domaine de l'alternance, qui s'est fortement développé depuis quelques années : les effectifs d'étudiants sous le régime de l'alternance sont ainsi passés de 515 en 2016 à 1630 en 2021³⁵, soit une hausse de 216 %, alors même que l'effectif total de l'établissement a augmenté de 98 % au cours de la même période, passant de 2 912 à 5 779 inscrits³⁶. Près de 30 % des étudiants suivent désormais un parcours en alternance et cette caractéristique est devenue un élément particulièrement visible de l'identité de l'établissement dans le paysage national des écoles de commerce³⁷. Le comité observe toutefois que le positionnement fort dans ce domaine ne s'est pas traduit par une plus grande ouverture sociale (ce qui était pourtant l'un des objectifs revendiqués³⁸), alors même que l'alternance est traditionnellement, pour les étudiants concernés, un moyen de compenser le coût de la scolarité. Le pourcentage de boursiers d'État a ainsi baissé, passant de 15 % en 2016 à 8 % en 2020, alors que la valeur cible affichée par l'école dans le cadre du plan stratégique 2017-2021 était de 25 %³⁹. Cette évolution semble être en partie la conséquence de l'augmentation des recrutements juste après le bac⁴⁰, niveau qui attire des étudiants pouvant bénéficier des capacités financières suffisantes pour couvrir les frais de scolarité au cours d'un cycle de formation de cinq ans⁴¹. **Le comité recommande à l'établissement d'accorder à la question de l'ouverture sociale une vigilance toute particulière, en identifiant notamment les actions qui lui permettraient, comme l'annonçait le plan stratégique 2017-2021, de « poursuivre sa politique sociale active en matière d'intégration d'étudiants issus de milieux défavorisés »**⁴².

Enfin, le troisième registre marqué par un fort investissement, de la part d'EM Normandie, pour consolider son positionnement est celui de « l'excellence académique »⁴³, terme qui recouvre à la fois le domaine de la recherche et celui de la formation, et qui doit s'entendre au sens d'une amélioration qualitative des activités dans ces deux champs. Cette ambition s'est traduite en un large ensemble d'objectifs — sur lesquels ce rapport reviendra en détail dans les différentes parties — visant, notamment, à accroître les compétences et le niveau de la production scientifique du corps professoral et à renforcer l'impact de la recherche sur l'écosystème environnant, ou bien encore à améliorer la qualité des services rendus aux étudiants pendant leur parcours de formation et à développer l'innovation pédagogique. Pour accompagner ce mouvement, l'école s'est attachée, dans les années 2010, à développer une démarche de *management* de la qualité⁴⁴ et à mettre ainsi en place un ensemble de processus internes permettant d'évaluer les activités tant en matière de recherche que de formation. Le point d'orgue de cette démarche a été la création récente, en septembre 2020, d'une direction de la qualité. Celle-ci est chargée de la définition et du suivi des engagements de l'école en matière de qualité, ainsi que des dossiers de reconnaissance des diplômes et d'accréditations⁴⁵. En matière de positionnement national et international, l'effet le plus tangible de ces démarches centrées sur la recherche de « l'excellence académique » est l'obtention, par l'EM Normandie, de l'accréditation AACSB en 2014 (reconduite pour cinq ans en 2019) et de l'accréditation EQUIS en 2016 (reconduite également en 2019 pour trois ans). Ces accréditations sont des marqueurs essentiels dans le paysage des écoles de commerce et de *management*, et le fait d'en bénéficier désormais est de nature à renforcer le positionnement institutionnel de l'école, tant à l'égard des futurs étudiants que vis-à-vis des milieux académiques et socio-économiques.

2 / Une stratégie institutionnelle adossée à une politique partenariale active et un modèle économique soutenable

Pour atteindre le positionnement visé, l'école s'est appuyée ces dernières années sur un plan stratégique 2017-2021 articulé autour de quatre axes : améliorer la professionnalisation des étudiants, déployer de nouveaux modes pédagogiques, développer un établissement au service de l'étudiant et, enfin, développer la dimension

³⁴ Orientations stratégiques 2030.

³⁵ Présentation générale de l'école (Entretien inaugural avec le directeur général et son équipe). Cette augmentation est notamment le fait de l'ouverture du bachelor en management international à l'alternance sur les sites du Havre et de Paris.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Dans son rapport annuel de 2020, la Conférence des grandes écoles (dont l'EM Normandie est membre) indique que « le taux d'alternance dans les Grandes écoles est de 18 % » (<https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/2020-cge-rapport-d-activit.pdf>, p. 51).

³⁸ Dans le Contrat de site Normandie Université — 2017-2021 — volet spécifique 2017-2021 École de management Normandie-EMN, il était ainsi indiqué que « l'objectif de poursuite du développement de l'alternance doit également permettre d'intégrer davantage d'étudiants pour qui le financement des frais de scolarité aurait pu constituer un frein à l'intégration d'une Grande École ».

³⁹ Indicateurs établissement.

⁴⁰ Le nombre de places ouvertes au recrutement post-bac est passé de 450 en 2017 à 780 en 2021 (« Indicateurs attractivité post-bac »).

⁴¹ Entretien inaugural avec le directeur général et son équipe.

⁴² Contrat de site Normandie Université — 2017-2021 — volet spécifique 2017-2021 École de management Normandie-EMN. Les actions menées par l'EM Normandie dans ce domaine sont abordées dans la partie du rapport consacrée à la réussite des étudiants.

⁴³ RAE.

⁴⁴ Un poste de responsable Accréditations et qualité a été créé en 2013 (RAE).

⁴⁵ RAE.

européenne et l'internationalisation⁴⁶. Chacun de ces axes comportait une série d'actions prioritaires (18 au total), d'une grande variété, mais dont l'une des constantes particulièrement frappantes résidait dans la volonté de l'école d'adosser sa stratégie au déploiement d'une politique de partenariat forte, tant sur le plan académique qu'en lien avec les acteurs publics et privés de l'économie environnante.

a/ Une pleine implication dans la dynamique académique et le développement économique du site historique normand⁴⁷

Le plan stratégique 2013-2016 de l'EM Normandie plaçait au cœur de ses priorités «une politique de partenariats renforcés avec d'autres acteurs de l'enseignement supérieur»⁴⁸. Sa mise en œuvre a notamment débouché, en 2017, sur l'adhésion de l'école à la ComUE Normandie Université en tant que membre associé⁴⁹. L'établissement a ainsi signé avec la ComUE un contrat de site dans lequel sont présentés les axes de son plan stratégique 2017-2021. Dans les faits, le contexte sanitaire depuis 2020 a quelque peu freiné les discussions sur les perspectives de coopérations associées à cette adhésion. Il existe toutefois à l'heure actuelle une synergie claire entre le choix fort de positionnement de l'EM Normandie à l'international (au travers notamment de ses implantations à l'étranger) et le souhait de la ComUE de créer un espace normand de la recherche et de l'enseignement supérieur qui soit, précisément, tourné vers l'international⁵⁰. De même, l'expérience acquise par l'école dans le domaine de la recherche en logistique, notamment parce qu'elle s'est historiquement développée en lien étroit avec les collectivités et entreprises de la région, ouvre des perspectives de collaborations intéressantes, en particulier dans le cadre de la politique de valorisation menée par la ComUE.

L'école a su par ailleurs se créer progressivement un réseau de relations avec les acteurs de l'enseignement supérieur en région normande, qui lui ont permis, d'une part, d'améliorer les services rendus aux étudiants —, ce qui constitue l'un des quatre axes de son plan 2017-2021 — et, d'autre part, d'enrichir le contenu de son offre de formation. Dans le premier registre, l'EM Normandie dispose ainsi d'un accord-cadre avec l'université de Caen, qui donne lieu, notamment, à la mutualisation d'une médiathèque de 700 m² sur le campus de Caen⁵¹ (partagée avec l'Institut d'administration des entreprises de Caen). L'école est par ailleurs membre de la Conférence havraise des établissements d'enseignement et de recherche du supérieur (CHEERS), qui vise à améliorer le cadre de vie des étudiants de l'agglomération (recherche de logements, équipements sportifs, etc.). Cependant, c'est essentiellement dans le domaine de l'offre de formation que les partenariats établis par l'école se distinguent par leur variété, mais aussi, et surtout, par leur originalité. Au fil des ans, l'établissement a en effet signé des accords avec un nombre important d'écoles et d'instituts relevant des sciences de l'ingénieur⁵², afin de développer des doubles diplômes et des programmes communs, et de former des ingénieurs ayant des compétences managériales⁵³ et des gestionnaires acculturés à la dimension technologique de leur futur secteur d'activité. Une telle stratégie de partenariat — que l'école entend poursuivre et approfondir — renforce incontestablement le caractère différenciant de son offre de formation et a aussi pour intérêt de répondre à des enjeux qui concernent de plus en plus les métiers du *management*.

En conséquence, **le comité ne peut ici que recommander à l'école de poursuivre cette stratégie de partenariats académiques en appui de sa stratégie globale.**

Le comité note cependant que les collaborations académiques nationales entretenues par l'école sont très majoritairement localisées sur le bassin normand (Le Havre, Caen, Rouen) et qu'en comparaison, l'intégration du campus de Paris dans les dynamiques locales de l'enseignement supérieur reste très limitée⁵⁴. Cette situation peut s'expliquer par le caractère encore récent de cette implantation, mais aussi, probablement, par l'ampleur et la complexité des mouvements de restructuration universitaire dont l'Île-de-France a été le lieu ces dernières années. Il n'en demeure pas moins qu'il existe désormais un décalage considérable entre l'importance qu'a prise le campus de Paris dans la dynamique de croissance des effectifs étudiants de l'école, et la réalité de son intégration institutionnelle sur le site. Ce décalage présente le risque de dénaturer ce qui a jusqu'à présent constitué le modèle de développement de l'établissement, qui a toujours veillé à faire de son ancrage dans le milieu académique territorial un axe fort de sa stratégie. L'école reconnaît elle-même que tout reste à construire dans ce domaine sur le site parisien⁵⁵.

⁴⁶ RAE.

⁴⁷ La politique de partenariats internationaux de l'EM Normandie fait l'objet d'un développement à part dans la 6^{ème} et dernière partie de ce rapport.

⁴⁸ Contrat de site Normandie Université — 2017-2021 — volet spécifique 2017-2021 École de management Normandie-EMN.

⁴⁹ Le 27 février 2017, les trois universités de Caen, Rouen, Le Havre, l'école d'architecture de Normandie, l'INSA et l'ENSI, membres fondateurs de la Communauté d'Universités et Établissements Normandie Université, ont approuvé l'adhésion de six premiers établissements associés, dont l'EM Normandie.

⁵⁰ Entretiens.

⁵¹ RAE.

⁵² L'école nationale supérieure d'ingénieurs de Caen, l'école supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction (ESITC) de Caen, l'institut polytechnique UniLaSalle de Rouen, l'institut National des Sciences Appliquées (Insa) de Rouen, et l'école pour l'informatique et les techniques avancées de Paris (EPITA).

⁵³ A titre d'illustration, le partenariat avec l'ENSICAEN concerne 30 à 40 élèves ingénieurs par an sur les deux années du parcours M1-M2 mis en place (entretien).

⁵⁴ Le seul partenariat académique tangible est celui noué avec EPITA.

⁵⁵ Entretiens.

Le comité recommande à l'école d'œuvrer activement au développement de collaborations académiques en région parisienne, par exemple en exploitant le positionnement de ses spécialisations de MSc sur ce site, dans le domaine de l'événementiel ou du marketing digital, pour établir des partenariats de diplômes doubles ou communs avec des établissements locaux.

En parallèle de sa stratégie de collaboration académique, l'école a, de longue date, tissé des liens étroits avec les collectivités territoriales sur ses sites historiques normands, tout particulièrement dans le domaine de la recherche. Le Métis, laboratoire de l'école, est ainsi fortement associé aux actions menées dans le cadre du développement territorial, par le biais d'activités de recherche appliquée. Ses actions bénéficient en nombre important de financements de la part de la Région Normandie (chaires de recherche, contrats de recherche) sur des thèmes au croisement des domaines de spécialité de recherche de l'école et des préoccupations des acteurs publics du territoire (logistique, transformation numérique). L'EM Normandie est aussi considérée⁵⁶ par les collectivités du site normand (région, métropole, communauté urbaine) comme un acteur important de l'attractivité de la région (qui connaît un déficit migratoire d'étudiants⁵⁷) et de son développement économique. La croissance récente de l'école et les gains de visibilité consécutifs à sa stratégie de positionnement international paraissent de nature à renforcer la capacité de l'EM Normandie à œuvrer dans ce sens. Enfin, celle-ci entretient des relations riches et variées avec les entreprises privées⁵⁸, qui se manifestent tant dans le cadre de la mise en œuvre de l'alternance et de la formation continue, qu'avec l'implication d'intervenants professionnels extérieurs⁵⁹ dans les programmes, ou bien encore par le biais de partenariats noués autour de projets de recherche financés⁶⁰.

b/ Un modèle économique solide, soutenu par la croissance des effectifs étudiants

Le modèle économique soutenant la mise en œuvre de la stratégie de l'école a subi des évolutions importantes depuis 2015, et ce dans deux domaines. En premier lieu, il s'est produit ces dernières années une baisse régulière de la part des recettes provenant des subventions publiques (notamment des contributions des CCI et des autres subventions publiques de l'État et de la Région) et, plus récemment, des ressources tirées de la taxe d'apprentissage (dans le sillage de la réforme sur la formation professionnelle et du transfert de l'apprentissage aux branches professionnelles). Entre 2015 et 2021, la part des subventions dans les recettes totales de l'école est ainsi passée de 12 % à 3 % et celle de la taxe d'apprentissage de 4 % à 1 %⁶¹. En second lieu, et à l'inverse, cette période a vu augmenter très significativement la part des frais de scolarité dans les recettes : toutes formations confondues (bachelor, PGE, Mastères et MSc), celle-ci est passée de 72 % en 2015 à 88 % en 2021⁶². Cette augmentation est naturellement la conséquence de la très forte croissance des effectifs de l'EM Normandie durant cette période, soutenue à la fois par l'ouverture des nouveaux campus (en particulier celui de Paris) et par l'attractivité croissante de l'offre de formation. Ce second effet l'a très largement emporté sur le premier, si bien que les recettes totales de l'établissement ont connu une progression très importante ces six dernières années : d'un montant de 27 449 k€ en 2015, celles-ci sont passées à 52 219 k€ au budget réalisé 2020-21, soit une hausse de 90 %. Il est prévu qu'elles s'établissent à 60 087 k€ au budget 2021-2022, avec une contribution encore à la hausse des frais de scolarité (à hauteur de 91 %).

Ce modèle économique repose donc essentiellement aujourd'hui sur une logique de croissance extensive que l'établissement projette de poursuivre, en augmentant notamment le nombre de ses implantations et en s'appuyant sur sa capacité à attirer un plus grand nombre d'étudiants internationaux. La solidité des fondamentaux du budget actuel donne des garanties certaines quant au caractère soutenable de la trajectoire envisagée. On peut tout d'abord observer que, dans un contexte d'accroissement rapide du nombre d'étudiants et de personnels⁶³, l'école a parfaitement su maîtriser l'évolution de sa masse salariale, dont le poids a même décru récemment (passant de 60 % en 2017-2018 à 53 % en 2020-2021)⁶⁴. En outre, l'évolution de l'offre de formation de l'école, marquée par un renforcement des recrutements juste après le bac⁶⁵, donne structurellement une bonne visibilité sur l'évolution programmée de ressources issues des frais de scolarité qui seront acquittés pendant 5 ans par les étudiants. Enfin, dans un contexte de faibles taux d'intérêt réels, l'école a, avec pertinence, eu recours à l'emprunt pour des investissements d'ampleur modérée, comme l'acquisition en 2021 d'équipements numériques destinés à la formation pour un montant de 1,7 M€. Ce choix permet à

⁵⁶ Entretiens.

⁵⁷ Voir l'étude de l'INSEE consacrée à ce sujet : Les étudiants et jeunes actifs quittent davantage la Normandie qu'ils ne s'y installent, INSEE FLASH NORMANDIE, No 43, 29/06/2017. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2879745>.

⁵⁸ L'école revendique un réseau de 5000 partenaires économiques (entretien).

⁵⁹ Au 30 septembre 2020, le nombre d'intervenants extérieurs s'élevait à 474, pour 95 enseignants-chercheurs permanents (RAE).

⁶⁰ Voir la partie de ce rapport consacrée à la valorisation.

⁶¹ Annexe Données financières 2015-2021.

⁶² Ibid.

⁶³ Les effectifs, tout personnel confondu, ont connu une hausse de 59 % des effectifs de 2016 à 2021 (Annexe au RAE, Présentation générale de l'école).

⁶⁴ Annexe Données financières 2015-2021.

⁶⁵ Voir la partie de ce rapport consacrée à la politique de formation.

l'établissement de conserver une trésorerie suffisante pour investir dans des projets stratégiques structurants, tels que l'aménagement des nouveaux campus⁶⁶.

La situation financière de l'école paraît donc saine et lui donne les moyens de traduire en actions la stratégie de développement qu'elle envisage. Les évolutions de ces dernières années ont cependant eu pour conséquence d'augmenter le ratio entre les ressources propres et le budget total⁶⁷, de sorte que l'EM Normandie est désormais conduite à rechercher des sources pérennes de diversification de ses revenus, en complément des recettes issues des frais de scolarité. L'école dispose pour cela d'un réel potentiel (dont le rapport donnera des illustrations), notamment dans le domaine de la recherche contractuelle⁶⁸ et de la formation continue⁶⁹. Pour en tirer le meilleur parti, **le comité recommande à l'établissement de faire en sorte que les entreprises partenaires actuelles (notamment celles qui accueillent des stagiaires ou des alternants) aient une connaissance précise de l'ensemble des possibilités de collaboration dont elles pourraient tirer profit.** Le comité a en effet pu constater lors de la visite que des entreprises entretenant un lien fort avec l'école dans le domaine de la formation n'avaient pas connaissance des thèmes de recherche du laboratoire Métis.

⁶⁶ La capacité d'autofinancement de l'école est à l'heure actuelle de 4 M € (entretien). Le fonds de roulement est quant à lui (en 2019-2020) au même niveau qu'en 2016, soit environ 1,86 M€ (Annexe au RAE, Eléments financiers).

⁶⁷ Celui-ci est passé de 92 % en 2016 à 97 % en 2019-2020 (Annexe Eléments financiers).

⁶⁸ Cf. La valorisation et la culture scientifique, section 1/Une activité de valorisation dynamique, portée essentiellement par les chaires de recherche, dans le présent rapport.

⁶⁹ Cf. La recherche et la formation, section 2/a/Une offre de formation continue relativement peu développée au regard du potentiel de l'établissement.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne efficace, mais qui s'est complexifiée

Le déploiement du plan stratégique 2017-2021, et des priorités associées, a amené l'établissement à modifier profondément son organisation interne, pour l'adapter à l'accroissement rapide du nombre de ses personnels et étudiants, à la mise en œuvre des actions programmées, ainsi qu'à son expansion géographique.

Afin d'assurer un bon fonctionnement de l'offre de formation dans un contexte de besoins croissants en matière d'enseignements, l'EM Normandie a tout d'abord, en 2017, structuré sa faculté⁷⁰ — dirigée par une doyenne — autour de sept départements disciplinaires⁷¹, qui permettent de positionner les EC en fonction de leurs thématiques d'enseignement. Ces départements offrent un centre de ressources disciplinaires utiles au déploiement des différents programmes de l'école ; ils ont vocation à intervenir pour l'ensemble des campus de l'école, selon les programmes de formation proposés. Cette organisation a été complétée en 2019 par la création d'une fonction de doyens-délégués, présents sur chaque campus, et ayant en charge la gestion locale des équipes enseignantes, ainsi qu'une mission transversale en lien avec les priorités stratégiques. Parallèlement à ces changements, l'EM Normandie a réorganisé la structure de ses directions centrales pour faire en sorte que celles-ci soient le reflet de ses axes stratégiques. Selon cette logique, l'école a ainsi mis en place huit directions (si l'on compte la faculté), majoritairement établies au Havre ou à Caen, et qui donnent à voir une organisation claire et en phase avec ses orientations stratégiques⁷². Enfin, l'ouverture des campus de Paris, Oxford puis Dublin a rendu nécessaire la création d'une fonction de direction de campus qui s'est vue peu à peu dotée d'une certaine autonomie de gestion quotidienne à mesure que l'activité de ces sites distants montait en puissance.

L'organisation interne qui en ressort se compose de trois strates qui permettent d'assurer la mise en œuvre des formations (la faculté), le pilotage des activités stratégiques (les directions centrales) et le fonctionnement de l'établissement sur plusieurs sites (directions des campus). Considérés individuellement, les missions et les modes de fonctionnement propres à chacune de ces strates sont bien définis et leur mise en place progressive a permis que la forte croissance de l'école ne s'accompagne pas d'une dégradation de l'efficacité de l'organisation globale. En revanche, l'articulation entre ces trois niveaux d'organisation manque de clarté, si bien que l'image d'ensemble qu'ils composent est d'une assez grande complexité. L'organigramme fonctionnel de l'école, qui présente la totalité de la structure adoptée, est ainsi apparu peu lisible au comité et il le demeure après la visite sur site. L'organisation de la direction des différents campus, par exemple, n'est pas homogène et on ne voit pas bien comment celle-ci se superpose avec celle des directions centrales. Il est ainsi assez difficile de percevoir quels sont les modes opératoires adoptés pour que l'action des directions centrales, situées le plus souvent au Havre ou à Caen, se déploie sur les autres campus, notamment celui de Paris, qui a désormais pris une place importante dans la dynamique de recrutements des étudiants. La présentation de la structure de la faculté, qui place au même niveau les directions de départements et les fonctions de doyens délégués, ne permet pas quant à elle de bien saisir comment ces deux missions s'articulent l'une à l'autre.

Ces problèmes de lisibilité de l'organisation interne ne remettent pas en cause la capacité actuelle de l'école à assurer un bon fonctionnement de sa structure. Ils doivent néanmoins être pris en considération dans la perspective de l'ouverture des nouveaux campus internationaux et de la trajectoire de croissance prévue pour le campus de Paris. Il existe en effet un risque que l'organisation actuelle, construite au rythme des besoins naissants, finisse par ne plus permettre de coordonner efficacement les activités de l'établissement, qui devrait compter, en 2023, sept campus, dont quatre à l'étranger. L'école a du reste engagé une réflexion portant sur la standardisation des activités des sites et les relations de subsidiarité avec les directions centrales.

Le comité lui recommande d'en déduire assez rapidement un nouvel organigramme fonctionnel, qui pourrait servir de feuille de route pour la mise en fonction des nouvelles implantations, y compris à Paris.

⁷⁰ Le terme de faculté est utilisé par l'école pour désigner l'ensemble de son corps professoral, mais également la structure interne dirigée par la doyenne, composée de plusieurs départements et de ressources administratives et à laquelle est rattachée la direction de la recherche (RAE). La faculté est pilotée par un décanat constitué de la doyenne de la faculté, des 3 doyens délégués de la faculté (répartis par campus), de la directrice de la recherche et de la directrice déléguée de la recherche.

⁷¹ Ressources humaines et Organisation, Marketing, Supply Chain Management et Sciences de la décision, Droit, Finance et Contrôle, Stratégie et Entrepreneurat, Économie des Territoires et Développement Durable, Langues et Humanités (RAE).

⁷² Outre la direction de la marque et de l'expérience, ces directions sont : programmes et innovation pédagogique, formation professionnelle et continue, affaires internationales, secrétariat général, transformation digitale, pilotage stratégique et performance (RAE). Seule la direction des affaires internationales n'est pas basée au Havre ou à Caen (son directeur se trouve sur le campus d'Oxford).

2 / Une gouvernance qui joue pleinement son rôle dans la conduite stratégique de l'école

La clé de voûte de la gouvernance de l'école est constituée de son conseil d'administration (CA) qui a pour mission de définir la politique générale de l'association EM Normandie et de prendre les décisions qui en découlent (comme les choix d'investissement ou l'adoption du budget). Outre la présence du directeur général de l'école, du président du conseil d'orientation stratégique d'EM Normandie et d'un membre d'honneur, le CA est composé de membres issus de trois collèges : un collège des membres fondateurs (soit six représentants des CCI du Havre et de Caen), un collège des entreprises, et un collège des institutions et partenaires⁷³. Le comité note que la composition actuelle du CA ne prévoit pas de représentation académique du site normand. Le CA, qui se réunit toutes les six semaines, est par ailleurs assisté d'un bureau, récemment renouvelé⁷⁴, composé de quatre membres et qui accompagne la mise en œuvre des orientations politiques adoptées. De l'avis du comité, les réunions du CA ont permis de renforcer récemment la capacité à débattre des orientations stratégiques de l'école, notamment grâce aux efforts de cette dernière pour produire des données et des indicateurs aidant à la décision⁷⁵. Le comité regrette cependant que la restitution des échanges en son sein reste pour l'heure très imparfaite et peu transparente, les procès-verbaux ne faisant état que des délibérations votées, précédées d'un très bref exposé des attendus. Par ailleurs, et de manière plus essentielle, la composition actuelle du CA demeure le reflet des racines consulaires de l'école. Elle paraît désormais quelque peu en décalage par rapport aux évolutions du positionnement institutionnel dans le cadre de la politique de site et aux discussions engagées avec la ComUE.

Ces évolutions amènent le comité à recommander d'ouvrir le CA à un représentant du monde universitaire régional normand. Le comité invite aussi l'établissement à veiller à la transparence des travaux du CA.

La structure de gouvernance comprend également deux instances consultatives qui ont pour rôle de contribuer à la vision stratégique du CA. La première est le conseil d'orientation stratégique de l'EM Normandie (COS) qui rassemble 16 personnalités extérieures, en présence de cinq membres de la gouvernance de l'école, dont le directeur général et le président du CA. Ces personnalités, issues de grands groupes privés, d'universités ou d'écoles françaises (situées hors de la région Normandie) ou étrangères se réunissent trois à quatre fois par an afin d'apporter leur regard et leur expertise sur tous les sujets qui ont trait à la politique de formation et de recherche⁷⁶. La seconde instance, créée très récemment⁷⁷, est l'*International Advisory Board* (IAB - ou conseil consultatif international) qui rassemble des personnalités extérieures issues du monde professionnel, académique, et du réseau des *alumni*⁷⁸, et a vocation à se réunir deux fois par an pour accompagner l'école dans la définition de sa stratégie internationale. L'articulation entre le CA et ces deux instances ainsi que les relations de subsidiarité sont bien définies. La cohérence de l'ensemble, du point de vue de la conduite stratégique, est par ailleurs garantie par la porosité entre ces organes. À en juger par le caractère très affirmé des choix de positionnement institutionnel effectués par l'EM Normandie, cette organisation a démontré sa capacité à faire émerger des lignes stratégiques claires, qui servent de feuille de route au développement de ses activités.

On peut cependant observer que, dans ce dispositif de gouvernance, les membres de l'école ne sont présents qu'au titre de leurs fonctions de direction et qu'il n'y a pas de représentant des personnels en tant que tel. Certes, comme ce sera précisé plus loin dans ce rapport⁷⁹, la bonne qualité du dialogue social au sein de l'établissement permet de pallier en partie cette absence. Toutefois, compte tenu de la forte augmentation récente du corps professoral et du choix de l'école de poursuivre encore en ce sens⁸⁰, **le comité considère qu'il serait utile que les réflexions stratégiques puissent se nourrir du point de vue porté par un membre du corps professoral (mobilisé à ce seul titre), en particulier en ce qui concerne les évolutions rapides et importantes du volume d'activités.**

Sur le plan strictement interne, le pendant du regard extérieur que le COS et l'IAB portent sur les activités de l'EM Normandie est offert par deux comités de l'école capables d'émettre de véritables propositions dans le

⁷³ Les documents fournis par l'établissement manquent de précision concernant les deux derniers collèges. Le RAE indique ainsi que le collège des entreprises est composé de 5 membres. Le document fourni en annexe du RAE liste quant à lui 3 membres. Le constat est similaire s'agissant du collège des institutions et partenaires qui est annoncé comme composé de 4 membres dans le RAE et qui ne comprend pourtant que 3 noms dans le document annexe. Ce dernier collège comprend néanmoins la présidence de la Fondation EM Normandie et celle de l'association des diplômés de l'école.

⁷⁴ Procès-verbal (PV) du CA du 9 juillet 2021.

⁷⁵ Le CA qui a précédé la visite du comité a ainsi été consacré au projet de nouveau campus de Dubaï, à partir de projections financières demandées par les administrateurs (entretien).

⁷⁶ Annexe 4 du RAE, Composition du COS. Le COS compte ainsi 5 membres d'institutions académiques étrangères ainsi que plusieurs personnalités exerçant des fonctions de direction dans des groupes privés à surface internationales.

⁷⁷ Elle ne s'était réunie qu'une fois au moment de la visite (entretien).

⁷⁸ La composition précise de l'IAB n'a pas été fournie par l'établissement. On ignore par ailleurs le nombre exact des membres : le RAE indique qu'ils sont 16 mais le décompte qui suit immédiatement après aboutit à un total de 14 (RAE).

⁷⁹ Cf. section 4/a/Une fonction consacrée aux ressources humaines dont l'évolution est nécessaire du présent rapport.

⁸⁰ Il est prévu que, d'ici à 2030, le nombre de professeurs permanents double, en passant de 105 actuellement à 200 (Annexe au RAE, Orientations stratégiques 2030).

domaine de la formation et de la recherche, qui alimentent à ce titre l'analyse stratégique du CA⁸¹ : un comité stratégique des programmes, qui a pour mission de réfléchir aux adaptations majeures de l'offre de formation (création ou évolution des programmes existants, innovations pédagogiques), et un conseil scientifique, qui a en charge la réflexion sur la politique de recherche (délimitation des axes scientifiques, stratégie de soutien aux activités de recherche, etc.). Le comité exécutif (COMEX) de l'école⁸² garantit l'existence d'une relation ascendante et descendante entre ces deux comités et la gouvernance. La stratégie opérationnelle est définie au niveau du COMEX, au croisement des propositions émanant de ces comités pour le CA, et des orientations politiques établies par celui-ci.

3 / Une déclinaison pluriannuelle de la stratégie qui reste à parfaire

Afin d'atteindre ses objectifs en matière de développement et de positionnement, l'école a entamé au cours de la période évaluée un processus visant à se doter des moyens nécessaires à la mise en œuvre pluriannuelle de son projet stratégique. La direction du pilotage stratégique et de la performance de l'EM Normandie, à laquelle sont notamment rattachées les trois directions « data & performance », « prospective » et « qualité »⁸³, constitue désormais le cœur d'un dispositif dont la finalité est de suivre la réalisation des axes stratégiques. À cette fin, la direction de la qualité mise en place depuis 2020 est chargée d'établir une cartographie de tous les processus internes et de mettre en place les éléments nécessaires au déploiement d'une politique d'indicateurs et de performances. L'objectif affiché de ce travail est de permettre, à terme, à l'ensemble des services de l'école, de disposer d'une feuille de route explicite, nourrie par des projections pluriannuelles du plan stratégique. Pour cela, l'école peut s'appuyer sur l'expérience acquise dans le cadre de ses demandes d'accréditations internationales, qui a permis de développer une culture désormais solide de contrôle et de collecte des données internes à des fins de pilotage.

L'organisation visée est claire et il est prévu qu'elle puisse se nourrir à l'avenir d'indicateurs de suivi, quantitatifs et qualitatifs, associés au plan stratégique de l'établissement à l'horizon de 2030. Ceux-ci sont toutefois encore en cours d'élaboration⁸⁴. En revanche, la mise en œuvre de cette organisation reste à conduire dans certaines fonctions transverses (comme celles relevant du secrétariat général). Les activités opérationnelles et administratives semblent en effet plus centrées sur des opérations quotidiennes visant le court et le moyen terme. Lors des entretiens effectués sur place, le comité a constaté que les objectifs affichés par la direction dans son plan stratégique n'étaient pas encore totalement assimilés et traduits en véritables projections pluriannuelles, notamment dans le domaine financier. Dans une certaine mesure, le pilotage de la stratégie reste encore ancré dans une logique de cycles académiques et budgétaires annuels.

Le comité recommande à l'établissement de doter assez rapidement la structure de pilotage des données et des moyens (humains et techniques) nécessaires à une véritable prospective de long terme.

4 / Un pilotage dont les pratiques n'ont pas toujours suivi le rythme du déploiement institutionnel de l'établissement

a/ Une fonction consacrée aux ressources humaines dont l'évolution est nécessaire

L'EM Normandie comptait, au moment de la visite, 410 collaborateurs permanents, qui se répartissent en 105 enseignants et 305 personnels non enseignants, ce qui représente une hausse de 59 % des effectifs depuis 2016⁸⁵. L'augmentation est particulièrement marquée pour ce qui est des effectifs permanents non-enseignants⁸⁶, en raison de la stratégie d'implantation de l'établissement sur plusieurs sites (certaines fonctions ne pouvant être mutualisées à l'échelle de toute l'école) et de la nécessité d'accompagner la croissance des effectifs étudiants. En conséquence, le taux d'encadrement par les personnels non-enseignants se situe à un niveau relativement élevé (de l'ordre d'un agent pour 18 étudiants) et les rémunérations des personnels administratifs et techniques représentent une part significative des dépenses totales de l'école : elles pèsent en effet en 2019-2020 36 %, soit neuf points de pourcentage de plus que la masse salariale liée à la pédagogie (18 % pour les enseignants permanents et 9 % pour les intervenants extérieurs)⁸⁷. Toutes catégories de personnels confondus, 65 % des emplois en contrat à durée indéterminée (CDI) sont occupés par des femmes⁸⁸, celles-ci

⁸¹ RAE.

⁸² RAE. Dans sa composition élargie, le COMEX regroupe les huit directions centrales et le directeur général, ainsi que la direction de la recherche. Il se réunit également en composition restreinte sans la directrice de la recherche (annexe 1 Composition du COMEX). Ce COMEX restreint assiste aux réunions du comité stratégique des programmes.

⁸³ RAE.

⁸⁴ Annexe au RAE, Orientations stratégiques 2030.

⁸⁵ Présentation générale de l'école (entretien inaugural avec le directeur général et son équipe).

⁸⁶ Entre 2016 et septembre 2020, les effectifs de collaborateurs permanents non enseignants ont augmenté de 75 % et ceux des enseignants-chercheurs de 44 % (RAE). La partie du rapport consacrée à la recherche reviendra en détails sur la politique de recrutements du corps professoral menée ces dernières années.

⁸⁷ RAE.

⁸⁸ Bilan social 2020.

percevant un salaire moyen brut de 31 % inférieur à celui des hommes, du fait, notamment, d'un différentiel assez important de rémunérations parmi les cadres⁸⁹. Si l'école semble se saisir de cette question, il paraît important aujourd'hui d'intensifier les efforts pour réduire ces écarts de rémunération, qui ne peuvent s'expliquer uniquement par la structure des catégories d'emplois. Enfin, le comité observe que l'ancienneté moyenne est relativement faible (6,55 ans). À titre d'illustration, plus d'un salarié sur deux (57,7 %) a moins de cinq ans d'ancienneté⁹⁰.

Ce dernier élément, tout comme l'augmentation du nombre de collaborateurs, constitue une traduction concrète des besoins croissants en compétences de l'école, consécutifs à la stratégie de développement de la formation et de la recherche. Dans ce contexte, l'EM Normandie a su manifestement créer les conditions d'un dialogue social permettant d'accompagner le rythme des changements. L'ensemble des acteurs rencontrés lors de la visite du comité au sein de l'école a ainsi fait état de l'existence d'un dialogue constructif et dynamique, fondé sur une forte proximité entre la direction et les collaborateurs. Dans la période récente, l'établissement a par exemple organisé un nombre important de séances exceptionnelles du comité social et économique (CSE) afin de favoriser les échanges autour de la gestion de la crise sanitaire. Pour autant, les conséquences des projets de l'école sur les personnels n'ont pas été sans occasionner des tensions ; cela a été notamment le cas au printemps 2021, lorsque le corps professoral a pris connaissance de l'introduction future d'un système de points permettant de mesurer les activités d'enseignement et de recherche, et d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés pour chaque grade et profil⁹¹. Les échanges occasionnés par cette évolution dans le cadre du CSE⁹² font état d'interrogations et d'interpellations assez vives de la part d'une partie du corps professoral.

Si la qualité du dialogue social instauré au sein de l'école semble avoir permis d'apaiser ces tensions, celles-ci montrent que la politique de gestion des ressources humaines (RH) au sein de l'établissement peine à s'adapter à la logique d'expansion de l'EM Normandie, fondée sur des objectifs d'accroissement quantitatif et d'amélioration qualitative de ses activités de formation et de recherche. L'école en a pris conscience et a diligemment en 2020 un audit consacré aux ressources humaines et réalisé par un cabinet extérieur. Dans le prolongement de cet audit, elle a décidé de recruter un directeur (ou une directrice) des RH en 2021⁹³, rattaché(e) au secrétariat général, afin de transformer une approche jusqu'à présent essentiellement consacrée à la gestion administrative des carrières en une fonction des RH davantage tournée vers l'évolution des emplois et des compétences au regard des projets de développements de l'école. L'objectif est notamment de développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) et de renforcer le positionnement du service des RH à l'articulation entre le projet stratégique de l'établissement et sa mise en œuvre⁹⁴. Toutefois, l'école reste actuellement en phase de diagnostic, ayant choisi de laisser à la personne recrutée la possibilité de faire un état des lieux à son arrivée et d'élaborer un plan d'action précis.

Le comité juge indispensable la formalisation de ce plan d'action et invite ainsi l'école à en faire un sujet prioritaire, du fait notamment de la nécessité d'accompagner du mieux possible l'ensemble de ses collaborateurs, les plus anciens comme ceux qui ont été recrutés plus récemment, dans les divers changements que ne manqueront pas d'occasionner l'élargissement du périmètre de ses activités, notamment à l'international.

b/ Un processus budgétaire bien maîtrisé, mais dont la dimension analytique est à renforcer

Autonome dans la gestion de ses finances depuis l'adoption du statut associatif en 2007, l'EM Normandie peut s'appuyer sur une expérience désormais solide en matière d'élaboration budgétaire, dans un contexte d'augmentation régulière de ses recettes et de ses dépenses. Le processus de construction du budget annuel, s'il est tout à fait classique, est bien maîtrisé : entamé au premier trimestre de l'année précédente, il commence par une consultation préalable de l'ensemble des directions de l'école, qui font remonter leurs besoins et leurs projets à la direction administrative et financière. Il s'ensuit un dialogue de gestion entre les directions et le directeur général à des fins d'arbitrage ; le budget, une fois consolidé, est soumis à la validation du CA de l'école. Chaque direction se voit alors octroyer un budget dont elle est responsable pour assurer le fonctionnement et mettre en œuvre les projets qui relèvent de son périmètre⁹⁵.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Le corps professoral est structuré en trois grades : assistant, associé et professeur (Manuel de la Faculté). Il existe par ailleurs 3 profils recherche correspondant à des objectifs différents de production scientifique (voir *infra*, dans la partie consacrée à la politique de recherche).

⁹² PV du CSE du 11 mai 2021.

⁹³ Ce recrutement a été effectué en novembre 2021, soit tout juste après la visite du comité.

⁹⁴ Audit ressources humaines.

⁹⁵ RAE.

Tel qu'il est construit, le budget de l'école donne à celle-ci à la fois la possibilité de maîtriser sa situation financière et de traduire à court terme les orientations stratégiques. En revanche, en l'absence d'outils informatiques performants en matière de pilotage, l'EM Normandie dispose d'une capacité encore limitée de mise en œuvre d'une planification budgétaire véritablement pluriannuelle et d'une comptabilité analytique précise⁹⁶. **Le comité recommande donc à l'établissement de porter une attention particulière à la mise en place d'indicateurs analytiques susceptibles d'améliorer la précision et le contrôle de sa projection budgétaire.**

c/ Un système d'information de qualité et innovant

L'EM Normandie dispose d'un système d'information (SI) très complet pour accompagner la mise en œuvre de la formation. L'outil déployé dans le domaine de la scolarité permet ainsi de gérer le calendrier des salles et des intervenants et de suivre les étudiants de l'inscription jusqu'à l'obtention de leur diplôme, les flux entrants et sortants des étudiants internationaux ou bien encore les périodes de stages⁹⁷. L'école a par ailleurs progressivement déployé dans ses salles des équipements numériques de qualité, associés à des outils innovants (chacune des 110 salles sur les cinq campus est ainsi équipée pour qu'un cours soit suivi à la fois par des étudiants présents et distants⁹⁸).

L'EM Normandie souhaite désormais faire migrer ses systèmes vers de nouveaux progiciels de gestion intégrés de type système d'information RH (SIRH) et progiciel de gestion intégré (ERP⁹⁹), notamment pour ce qui relève du pilotage financier et des ressources humaines. Elle s'appuie pour cela sur la direction de la transformation digitale créée récemment, dont l'une des missions est de créer un entrepôt de données pour intervenir sur la gestion de l'ensemble des missions de l'école. À terme, il s'agit non seulement de parvenir à une simplification et à une rationalisation des processus (notamment en réduisant le nombre de saisies), mais aussi de donner un accès en temps réel aux différentes données de suivi et de gestion pour disposer plus facilement d'indicateurs en lien avec l'exécution de la stratégie. Dans cette perspective, des ateliers par métiers ont été organisés au sein de l'école. Cette évolution programmée est nécessaire et pertinente au regard des exigences que la taille de l'établissement impose désormais en matière de pilotage. **Le comité recommande toutefois de bien veiller à accompagner et former les personnels qui devront, dans le cadre de leurs missions quotidiennes, s'approprier le nouvel outil déployé.**

d/ Une surface immobilière en pleine expansion qui est source de coûts importants

L'école est propriétaire du campus de Caen (10 000 m² rachetés en 2019 par le biais d'une société civile immobilière — SCI) et est locataire des nouveaux campus du Havre (10 000 m² disponibles depuis la rentrée 2020) et de Paris (actuellement d'une surface de 4 100 m² et situé dans le 16^e arrondissement)¹⁰⁰. Ce dernier sera déplacé en 2022 et s'installera à Clichy, au sein d'un site presque quatre fois plus grand (14 000 m²), donnant ainsi la possibilité d'accueillir davantage d'étudiants dans ses formations — la capacité sera de 3 000 étudiants contre 1 600 actuellement. L'objectif de cette nouvelle implantation (qui demeure une location¹⁰¹) est d'attirer non seulement davantage d'étudiants nationaux, en particulier du bassin parisien, mais aussi d'augmenter l'attractivité de l'école auprès des étudiants internationaux (certains partenaires étrangers de l'EM Normandie ont fait part de leur intérêt pour cette localisation). Enfin, l'établissement est également locataire des locaux de ses implantations étrangères.

Au budget prévisionnel 2020-2021, les dépenses de fonctionnement allouées aux charges immobilières s'élèvent à 5 243 k€, en hausse de 1 500 k€ par rapport au précédent budget exécuté, soit 10 % des dépenses totales. Ce montant ne prend pas encore en compte le coût des locations des futurs campus à Dubaï et Hô Chi Minh-Ville qui vont mécaniquement entraîner une augmentation des dépenses de l'école en matière de fonctionnement. Le dynamisme de la politique de l'établissement dans ce domaine se concrétise également et surtout par des dépenses d'investissement à titre immobilier qui, en tendance, ont nettement augmenté ces dernières années, passant de 82 k€ en 2015 à 1 455 k€ au budget prévisionnel 2020-2021. Rapporté aux dépenses d'investissement toutes destinations confondues¹⁰², le poids de ces investissements immobiliers est ainsi passé au cours de cette période de 8,5 % à 28,5 %. Ces investissements considérables peuvent être source de charges d'amortissements annuelles importantes, susceptibles de peser sensiblement sur l'exercice budgétaire. Toutefois, la trajectoire financière passée de l'EM Normandie démontre sa capacité à opérer une gestion prudente et raisonnable. En outre, dans l'état des informations dont dispose le comité, la politique d'implantation de l'école a été soigneusement pensée, en lien avec les perspectives en matière d'attractivité et de diversification des revenus.

⁹⁶ Entretiens.

⁹⁷ RAE.

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ De l'anglais *Enterprise Resource Planning*.

¹⁰⁰ RAE.

¹⁰¹ Le bâtiment a été mis en vente en 2021 et l'EM Normandie bénéficiait d'un droit de préférence pour l'acquisition. Il a été néanmoins décidé de maintenir le principe de location et de ne pas se porter acquéreur afin de conserver les ressources nécessaires pour financer la croissance de l'école (PV du CA du 9 juillet 2021).

¹⁰² Données financières 2015-2021.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche tournée vers l'augmentation de la production scientifique

Les activités de recherche de l'EM Normandie sont menées depuis 2003 au sein du Métis, laboratoire propre à l'établissement, qui met en œuvre une politique scientifique historiquement axée sur une recherche ancrée dans son territoire et susceptible de contribuer au développement de celui-ci. C'est en particulier ce qu'illustrent les thèmes de la logistique et de la *supply chain*¹⁰³ qui ont une résonance toute particulière dans la région normande.

Au cours de la période évaluée, la stratégie adoptée en matière de recherche a consisté à renforcer cette dimension territoriale forte et distinctive du Métis, tout en prenant en compte les enjeux propres au contexte actuel de la recherche académique où la visibilité nationale et internationale constitue un levier fort de reconnaissance. L'EM Normandie a en effet placé au centre de sa stratégie une politique de recrutements substantielle et de montée en compétence de son corps professoral, afin d'augmenter sa production scientifique. Parallèlement, l'organisation de ses activités de recherche a été profondément remaniée afin d'accompagner cette nouvelle dynamique.

a/ Une production scientifique en net progrès et assurée par un corps professoral qui s'internationalise

Depuis le milieu des années 2010, l'EM Normandie s'est engagée avec détermination dans une démarche visant à augmenter le volume, la qualité et l'étendue de ses activités scientifiques. L'une des manifestations les plus visibles de cette politique réside dans la croissance importante des effectifs d'EC permanents : ceux-ci sont en effet passés de 66 à 105 entre 2016 et 2021, soit une augmentation de 60 %¹⁰⁴. Au-delà de la nécessité d'augmenter le volume du corps professoral pour accompagner la forte croissance des effectifs étudiants de l'école, les nombreux recrutements effectués durant cette période ont été guidés par la volonté claire d'accroître significativement la part d'EC ayant un profil international. Cette part est ainsi passée de 26 % en 2015 à 34 % en 2020¹⁰⁵ et a encore augmenté depuis : l'école compte désormais 43 titulaires internationaux, soit 40 % du corps des enseignants permanents¹⁰⁶.

Cette dynamique a eu pour conséquence tangible d'augmenter très nettement le volume de la production scientifique de l'école dans des revues à comité de lecture référencées par le CNRS¹⁰⁷ et la FNEGE¹⁰⁸. En 2021, on dénombre ainsi 87 publications alors qu'on en comptait que 28 en 2016¹⁰⁹. L'internationalisation du corps professoral a pour sa part manifestement contribué à ce que 68 % des articles publiés dans des revues internationales¹¹⁰. Les progrès quantitatifs et qualitatifs sont incontestables et ils viennent démontrer clairement la capacité de l'EM Normandie à améliorer progressivement son inscription dans les dynamiques nationales et internationales de la recherche. Ce constat est renforcé par les progrès également réalisés en matière de recherche financée dans le cadre de partenariats. Entre 2015 et 2020, le montant provenant des subventions pour projet de recherche et des trois chaires de recherche (sur lesquelles le rapport reviendra¹¹¹) a ainsi quintuplé en passant de 68 509 € à 344 562 €¹¹².

Forte de ces avancées, l'école entend poursuivre la stratégie menée depuis 2015. Elle a ainsi lancé en septembre 2020 un « plan Faculté 150 » qui se donne pour cible de parvenir à un effectif d'EC de 150 membres dans les cinq prochaines années¹¹³ et de porter à cette occasion la part des profils internationaux à 50 %. La déclinaison opérationnelle de ce plan, en l'état des informations dont disposait le comité, demeure assez floue. On ignore notamment les leviers envisagés par l'école pour maintenir (et même augmenter) son attractivité de façon à attirer davantage de profils internationaux, par ailleurs très recherchés par de nombreuses écoles de commerce, ou bien encore comment ce plan intègre le déploiement de l'école sur plusieurs sites et l'ouverture de nouvelles implantations à l'étranger.

¹⁰³ Le terme *supply chain* (équivalent français : chaîne d'approvisionnement) est exclusivement utilisé par l'école en anglais. RAE, La politique de recherche, mention de « la logistique et la supply chain » en tant que thématiques.

¹⁰⁴ Annexe au RAE, Présentation générale de l'école.

¹⁰⁵ RAE.

¹⁰⁶ Présentation générale de l'école.

¹⁰⁷ Centre national de la recherche scientifique.

¹⁰⁸ Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

¹⁰⁹ Présentation générale de l'école (Entretien inaugural avec le directeur général et son équipe).

¹¹⁰ Guide de la recherche. Le nombre de ces articles est passé de 10 en 2015 à 49 au 15/10/2020.

¹¹¹ Voir partie Valorisation, « 1/Une activité de valorisation dynamique, portée essentiellement par les chaires de recherche ».

¹¹² Contributions intellectuelles — 2017-2021.

¹¹³ Orientations stratégiques 2030. Un objectif intermédiaire de recrutement de 15 professeurs permanents a été fixé pour les années 2021 et 2022.

En conséquence, le comité invite l'établissement à travailler activement à une déclinaison pluriannuelle plus précise de cette stratégie de recrutement qui, au vu de la trajectoire observée ces dernières années, a donné lieu jusqu'à présent à des résultats tout à fait probants dans le domaine de la production scientifique.

b/ Un pilotage efficace, mais une structuration des thématiques de la recherche encore en voie de stabilisation

Durant la période évaluée, la manière dont l'école s'est organisée pour piloter ses activités de recherche et soutenir sa stratégie de montée en puissance de la production scientifique a fait l'objet de nombreuses évolutions, dont certaines sont très récentes et encore relativement embryonnaires. Ces évolutions ont concerné tout à la fois les moyens déployés pour apporter un soutien administratif aux activités du laboratoire¹¹⁴, l'organisation du pilotage, ainsi que la structuration des axes de recherche prioritaires du Métis. Ceux-ci sont désormais structurés autour de quatre axes (à la suite des recommandations formulées par le Hcéres en 2017) : performance et mutations entrepreneuriales, travailler et vivre dans des organisations fluides, logistique-terre-mer-risque, et *international business networks*¹¹⁵.

Le budget de l'EM Normandie consacré à la recherche a connu une progression depuis 2015, et représente une part croissante du budget de l'école (8,30 % environ pour l'année 2019-2020)¹¹⁶. Celle-ci a nommé en janvier 2020 une nouvelle directrice de la recherche, qui est notamment chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de la recherche¹¹⁷ en lien étroit avec la doyenne de la faculté et le COMEX élargi¹¹⁸. Elle est ainsi pleinement intégrée dans la structure de gouvernance stratégique et opérationnelle de l'école et peut également s'appuyer sur un conseil des axes de recherche et un conseil des chaires de recherche, tous deux mis en place en septembre 2019¹¹⁹.

Les évolutions organisationnelles récentes ont contribué à améliorer le suivi des activités de recherche, au travers de tableaux de bord recensant de manière exhaustive les contributions de toute nature¹²⁰. Il a aussi permis de doter l'établissement de règles claires quant aux objectifs fixés en matière de production scientifique et aux incitations associées. La traduction la plus concrète de ces progrès consiste en un guide de la recherche, qui définit trois profils d'enseignants-chercheurs : i) enseignement – recherche académique, ii) recherche académique – enseignement et iii) recherche académique d'excellence – enseignement. Chacun de ces profils se voit associé à des objectifs de recherche précis au cours d'une période de trois ans (« engagement triennal »), ainsi qu'à une décharge horaire d'enseignement (allant de 90 h à 210 h)¹²¹. Le système de primes en cas de publication d'un article dans une revue classée par le CNRS ou la FNEGE est également explicite et transparent¹²². Au terme de l'engagement triennal, le bilan de l'activité de chaque EC permanent est quant à lui assuré par le biais d'un entretien conduit par la direction de la recherche et la direction de la faculté¹²³.

Le cadre d'ensemble ainsi dessiné a constitué un levier efficace pour soutenir la montée en puissance de l'école en matière de production scientifique. Il permet également, grâce à la précision des données récoltées par ce système de pilotage, de mesurer les marges de progression dont dispose encore l'établissement. On note ainsi que, pour l'année 2020-2021, parmi les 94 personnels enseignants permanents de l'école ayant une mission de recherche¹²⁴, environ la moitié (48) étaient répertoriés comme « publiant » au sens de la CEFDG¹²⁵. L'augmentation de la qualité de la production scientifique constatée au cours de ces dernières années a donc

¹¹⁴ Une assistante aux activités de la recherche a été ainsi recrutée en 2019 et est désormais à plein temps (RAE). Elle est notamment chargée du suivi des indicateurs de la recherche.

¹¹⁵ Réseaux d'affaires internationaux.

¹¹⁶ RAE. Pour l'année 2015-2016, cette part était de 7,10 %. La progression a été quasi constante depuis lors. Ce budget recherche est ainsi passé entre 2016 et 2019 d'un peu moins de 2 M€ (1 932 475 €) à 3,5 M€ (3 550 733 €), masse salariale comprise (rapport de l'évaluation du laboratoire de recherche Métis, campagne d'évaluation 2020-2022, vague B, Hcéres).

¹¹⁷ Cette directrice de la recherche, membre du corps professoral, est donc à ce titre en charge du pilotage du Métis. Elle bénéficie pour cela du soutien d'un « service recherche », formellement intégré dans la structure organisationnelle de la Faculté (RAE), et qui est composé de l'assistante aux activités de la recherche ainsi que d'une assistante de la direction de la recherche. Ce service a pour missions principales de fournir un soutien administratif aux chercheurs du Métis et d'effectuer le suivi et l'archivage des contributions scientifiques du laboratoire (*ibid.*).

¹¹⁸ Le COMEX élargi regroupe les huit directions centrales et le directeur général, ainsi que la directrice de la recherche.

¹¹⁹ RAE. La composition exacte de ces deux conseils n'est pas connue du comité.

¹²⁰ Ces tableaux répertorient notamment les articles classés CNRS ou FNEGE, les articles non classés, les manuels, ouvrages ou chapitres d'ouvrages, les articles professionnels et tribunes dans la presse, les colloques académiques, ou encore les vidéos et cas pédagogiques (document Contributions intellectuelles — 2017-2021). Ces tableaux de bord utilisent le système des étoiles aujourd'hui délaissé par le CNRS et la plupart des autres établissements d'enseignement et de recherche.

¹²¹ Guide de la recherche. Le face-à-face théorique d'enseignement annuel repose sur une base de 300 h de cours pour un temps complet de travail de 5 jours/semaine (Manuel de la Faculté).

¹²² Ce système est décrit dans le guide de la recherche. Les EC bénéficient d'une prime de recherche en cas de publication d'un article dans une revue classée par le CNRS ou la FNEGE. Les revues sont classées par rang, dont dépend le montant de la prime, qui est indiqué de manière transparente (entre 1500 € et 10 k€ brut). Les règles d'octroi et division de la prime en cas de co-écriture de l'article avec un ou plusieurs autres EC de l'EM Normandie ou avec un ou plusieurs auteurs externes sont spécifiées.

¹²³ La reconduction du profil attribué à un EC n'est pas automatique.

¹²⁴ Le chiffre de 98 enseignants-chercheurs évoqué ici diffère de l'effectif de 105 mentionné auparavant dans le rapport, en raison de la hausse des effectifs récente ; les chiffres sont donnés pour l'année 2020-2021 ici.

¹²⁵ Annexe Différentes répartitions des professeurs permanents. La catégorie de « publiant » implique la publication de 2 articles classés CNRS-FNEGE dans le cadre du triennal (Guide de la recherche). Le guide de la recherche indique toutefois que la production d'autres contributions intellectuelles peut parfois se substituer aux productions d'articles classés.

manifestement reposé sur une fraction encore réduite du corps professoral. **Il serait à cet égard sans doute opportun que l'école, en complément de son système d'incitations à la publication, intensifie encore ses efforts afin de faire en sorte qu'une fraction plus large du corps professoral soit impliquée dans la publication dans des revues académiques**¹²⁶. Enfin, l'école encourage également les EC à déposer une demande d'habilitation à diriger des recherches (HDR) par des moyens matériels mis à disposition et par des aménagements du temps de travail ; le nombre de titulaires d'une HDR a ainsi connu un accroissement très net entre 2015 et 2021, passant de quatre à 17¹²⁷.

La structuration des thématiques de la recherche a elle aussi connu de profondes évolutions au cours de ces dernières années et reste encore à l'heure actuelle en voie de stabilisation. Une première évolution a eu lieu en 2019 avec la redéfinition du périmètre des axes du laboratoire. Cette transformation visait alors à renforcer la visibilité des points forts des recherches conduites au sein du Métis, à encourager les approches transdisciplinaires, mais aussi à marquer les spécificités territoriales des implantations de l'EM Normandie. Lors de la visite sur site, il a été cependant indiqué au comité que cette organisation allait de nouveau faire l'objet de profondes transformations consistant, pour l'essentiel, à intégrer la recherche au sein des départements disciplinaires de la faculté — ces départements devenant *de facto* des départements d'enseignement et de recherche. Cette restructuration tient tout d'abord aux limites de l'organisation en quatre axes de recherche dans un contexte de forte croissance du corps professoral (le nombre d'axes devenant trop restreint) et au constat qu'une fraction de celui-ci publie désormais dans des thématiques qui ne recoupent pas les thèmes affichés jusqu'à présent par le Métis. Elle participe également de la volonté de mieux articuler les enseignements proposés dans les programmes avec les spécialités de recherche du Métis, et de faire ainsi des départements le seul relais de la visibilité académique et thématique de l'EM Normandie auprès des étudiants, des partenaires et du monde de la recherche¹²⁸. De cette évolution, il devrait résulter une organisation matricielle du Métis ayant pour finalité de rendre la recherche visible à deux niveaux : par départements disciplinaires, et à travers les chaires de recherche¹²⁹.

S'il est évidemment prématuré d'évaluer les effets de cette structuration, celle-ci pose un certain nombre de questions. Tout d'abord, les chaires actuelles sont portées par un nombre réduit d'EC permanents de l'école et ne sont donc pas encore en mesure de faire ressortir pleinement l'ensemble des compétences de l'établissement en matière de recherche. Dans le même ordre d'idée, on peut s'interroger sur la capacité des intitulés des départements à préserver les traits distinctifs de la recherche de l'école (l'affichage disciplinaire diluant ceux-ci). C'est notamment le cas de la thématique de la logistique maritime et portuaire, marqueur fort de l'école qui transparaissait dans l'axe logistique-terre-mer-risque, et qui perd en visibilité dans la dénomination actuelle du département « *supply chain management* et sciences de la décision ». Enfin, plus généralement, cette organisation se traduira mécaniquement par une série d'intitulés plus larges que les quatre axes qui structuraient jusqu'à présent le Métis, lesquels traverseront la recherche et la formation. En cela, elle ne répond pas directement à l'enjeu consistant à donner à la recherche de l'EM Normandie une visibilité nationale et internationale forte autour d'un ou deux thèmes-clés.

En conséquence, le comité recommande à l'école de veiller à ce que le souci, louable, de mieux articuler formation et recherche ne se traduise pas par une dilution de l'affichage des forces scientifiques de son laboratoire.

c/ Un ancrage territorial fort, qui reste à décliner à l'échelle internationale

L'activité de recherche menée dans le cadre du Métis se distingue par la profondeur et l'étendue de son ancrage territorial. Cet ancrage est la conséquence d'une stratégie suivie de longue date par l'EM Normandie, et qui consiste, d'une part, à accorder une place importante à la recherche partenariale (chaires de recherche, contrats de recherche, missions d'expertise) et, d'autre part, à contribuer le plus possible au développement économique et socio-économique des territoires d'implantation. Cette dimension singulière de la recherche dans l'établissement est particulièrement visible s'agissant du territoire normand : parmi les 11 contrats et bourses de recherche signés depuis 2015¹³⁰, huit sont financés par la Région Normandie (dont trois dans le cadre d'un Fonds européen de développement régional — FEDER) et deux des trois chaires de recherche ont pour partenaires à la fois des entreprises privées régionales et des collectivités publiques territoriales normandes. L'ensemble permet ainsi à l'établissement de faire valoir sa capacité à produire une recherche académique qui contribue de manière significative aux développements des actions de la région

¹²⁶ Le manuel de la Faculté fait état d'un ensemble de dispositifs visant au « développement professionnel du corps professoral », dont notamment la possibilité d'établir un plan de formation (avec un accent prioritaire sur la maîtrise de la langue anglaise), ou bien encore l'organisation d'ateliers de recherche (permettant une présentation en interne des travaux).

¹²⁷ Annexe du RAE, Contributions intellectuelles — 2017-2021.

¹²⁸ Au moment de la visite du comité, le nombre exact de départements prévus et leur intitulé demeurait encore incertain.

¹²⁹ Outre les trois chaires existant actuellement (*Management* de la transformation numérique, Modèles entrepreneuriaux en agriculture, Compétences, employabilité et décisions RH), deux chaires supplémentaires sont actuellement en gestation (dont une sur le thème Économie Bleue, Transitions & Territoires).

¹³⁰ EM Normandie — Dossier de dépôt Grade de Licence pour le bachelor en *management* international.

dans le domaine de la logistique, de l'économie bleue, ou encore de la transformation numérique. L'ancrage territorial du Métis sur les sites français de l'école se traduit également par une implication dans des pôles de compétitivité, comme le pôle agroalimentaire du Grand Ouest (Valorial) ou encore le pôle Cap Digital Paris-Région.

Le bilan est plus contrasté pour ce qui est de la dimension internationale de cette politique d'insertion territoriale de la recherche. Pour l'essentiel, l'EM Normandie dispose de conventions de partenariats de recherche avec des institutions académiques étrangères¹³¹, qui sont sans lien avec les implantations à Oxford et Dublin. On peine en outre à percevoir pleinement en quoi ces deux sites ouvrent réellement, comme le déclare l'établissement, de nouvelles possibilités pour les activités de recherche¹³² et dans quelle mesure ces implantations permettent de prolonger au-delà des frontières nationales la stratégie historique du Métis en matière d'ancrage territorial. Au regard de ses ambitions d'ouverture de nouveaux campus à l'étranger, il conviendrait donc sans doute que la stratégie internationale de l'école intègre pleinement la vision territoriale de la recherche qui a constitué jusqu'à présent un axe fort du rayonnement du Métis.

Dans ce registre, sur la thématique logistique-terre-mer-risque, les nouveaux campus de Dubaï en 2022 et d'Hô Chi Minh-Ville en 2023 représentent un potentiel que le comité recommande d'exploiter dès à présent en tissant des liens avec les acteurs académiques et économiques locaux.

2 / Une politique de formation placée au cœur du développement de l'école

a/ Une offre de formation initiale riche et bien positionnée au niveau de l'après bac

L'offre de formation de l'EM Normandie est présentée par celle-ci¹³³ comme ayant pour mission de former des *managers*¹³⁴ aptes à la gestion de projets et la conduite du changement, ouverts à l'interculturalité et sensibles aux enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise. Pour mener à bien cette mission, l'école a mis en place une structure de programmes typique de celles que l'on retrouve dans les écoles de commerce françaises. Le cœur en est constitué par un programme Grande École (PGE) qui a la particularité de se dérouler durant 5 années et qui accueille (en 2020-2021) environ 84 % des effectifs étudiants totaux¹³⁵. En complément de ce programme sont apparus un bachelor en *management* international (BMI, ouvert en 2008), ainsi qu'une quinzaine de Mastères spécialisés et de *Master of Science*. La structure que cet ensemble dessine est lisible, cohérente avec les objectifs de formation affichés et a également pour qualité de contribuer en partie à l'insertion territoriale de l'établissement. On pense ici en particulier à l'offre de Mastères et MSc qui, sur le campus du Havre, accorde une place importante aux questions de gestion des chaînes logistiques ou de *management* portuaire. Comme on l'a déjà souligné, le développement de cette offre de formation s'est également accompagné d'une augmentation très sensible des effectifs étudiants sous le régime de l'alternance¹³⁶. Dans le même temps, l'EM Normandie a progressivement ouvert ses formations aux étudiants internationaux (notamment dans les MSc) : ceux-ci représentent désormais près de 15 % de ses effectifs¹³⁷.

L'un des traits distinctifs de la politique de formation conduite ces dernières années par l'école réside dans la volonté d'intensifier les recrutements des étudiants après le bac, en participant à des banques nationales de concours (SESAME pour le PGE et Passerelle Bachelor pour le BMI). Entre 2017 et 2021, le nombre de candidats recrutés à ce niveau est ainsi passé de 3 010 à 5 766 et le nombre de places ouvertes de 450 à 780¹³⁸. Le repositionnement de l'EM Normandie sur le recrutement de ses étudiants après le bac et leur conduite au master en cinq ans est désormais accompli, et, dans un contexte où les effectifs dans les classes préparatoires économiques et commerciales progressent très faiblement, il possède une logique incontestable. L'école entend ainsi s'appuyer sur ce socle pour devenir d'ici à 2030 la « première *Business School* d'enseignement et de recherche française après le bac »¹³⁹. Comme l'établissement le note lui-même, cette stratégie l'expose désormais à la concurrence forte d'écoles de commerce françaises ayant pris le parti de s'engager dans une voie de recrutement similaire¹⁴⁰. De ce fait, la capacité de maintenir le même niveau de sélectivité en est un des enjeux. L'école en a parfaitement conscience et elle entend fonder en partie sa croissance future à la fois

¹³¹ Université de Corvinus (Budapest), *UMASS University* (Boston), *Chongqing Technology and Business University*, *Institute of Social Sciences of the Central Region* (région de Da Nang, Vietnam), RAE.

¹³² RAE.

¹³³ RAE.

¹³⁴ L'école utilise ce terme anglais qui n'a pas d'exact équivalent en français. RAE, La politique de formation tout au long de la vie.

¹³⁵ Le PGE de l'école débouche au niveau M2 sur une vingtaine de spécialisation par métiers ou secteurs d'activité (RAE).

¹³⁶ Cf. les chiffres de l'évolution de l'alternance de 2016 à 2021 indiqués en section 1/Un positionnement institutionnel à la fois renforcé et élargi du présent rapport.

¹³⁷ Orientations stratégiques 2030. Le nombre d'étudiants internationaux accueillis dans l'établissement a plus que doublé entre 2017 et 2021, il est passé de 243 à 554 en 2021 (annexe Flux d'étudiants à l'international).

¹³⁸ Indicateurs attractivité post-bac remis par l'établissement. Dans le même intervalle de temps, le nombre d'étudiants présents à la rentrée est passé de 625 à 849.

¹³⁹ Orientations stratégiques 2030.

¹⁴⁰ Dans son RAE, l'EM Normandie cite notamment l'exemple de l'IESEG et de l'ESSCA.

sur le recrutement d'étudiants internationaux (ce qui permet de dépasser les limites inhérentes aux seuls recrutements nationaux du fait de la concurrence nationale) et sur un renforcement de sa sélectivité¹⁴¹. En outre, l'accent mis sur le recrutement après le bac n'est pas exclusif d'autres voies d'entrées dans les programmes de l'école : le PGE est en effet accessible en troisième et quatrième années¹⁴² et le BMI l'est également en troisième année (sur dossier). Du reste, l'EM Normandie souhaite désormais stabiliser les admissions après le bac et, en parallèle des recrutements internationaux, augmenter les admissions en troisième année du PGE pour atteindre une centaine de recrutements¹⁴³.

Le pilotage de l'offre de formation est coordonné par la direction des programmes et de l'innovation pédagogique¹⁴⁴ et repose sur une structure qui mobilise des directeurs des programmes¹⁴⁵, des directeurs académiques (en charge des MS et MSc), ainsi que des directeurs des études¹⁴⁶. L'organisation adoptée permet à la fois de garantir un bon fonctionnement des programmes et d'œuvrer à une amélioration continue de ces derniers. Chaque mois, se tient ainsi un comité opérationnel des programmes¹⁴⁷, afin de traiter toutes les questions qui peuvent émerger lors du déroulement d'un programme. Le comité stratégique des programmes¹⁴⁸ se réunit quant à lui deux fois par an pour déterminer les évolutions à apporter aux formations, ainsi que pour décider d'éventuelles suppressions ou créations de programmes. Le processus de mise en place d'une nouvelle formation, notamment, est désormais encadré par un guide des programmes¹⁴⁹ qui définit les différentes étapes à respecter, ainsi que les parties prenantes impliquées. À en juger par le développement très dynamique de l'offre de formation de l'école ces dernières années, ainsi que par les améliorations récentes apportées à celles-ci¹⁵⁰, cette organisation d'ensemble paraît efficace et à même de servir les ambitions de l'école en matière « d'excellence académique »¹⁵¹.

L'EM Normandie propose, en somme, une offre de formation riche, activement pilotée, et qui se distingue dans le paysage national par la conjonction d'un enracinement fort au niveau des recrutements après le bac et de voies d'entrées diversifiées susceptibles de correspondre à une grande variété de profils d'étudiants. Le développement rapide de l'étendue de l'offre de la formation de l'école, l'ouverture des nouveaux campus depuis 2014 ainsi que la croissance des effectifs étudiants ne sont pas cependant sans poser deux questions qui appellent à la vigilance.

En premier lieu, si les nombreux recrutements d'EC depuis 2016 ont permis de maintenir à l'échelle globale de l'école le taux d'encadrement des étudiants entre 2016 et 2020 (1 professeur pour 40 étudiants fin 2020¹⁵²), alors même que l'école a augmenté ses effectifs de plus de 2 000 inscrits, une analyse de l'évolution propre à chaque campus révèle cependant des déséquilibres naissants. Ainsi, le campus de Caen a vu ses effectifs étudiants se réduire de plus de 20 % (1311 étudiants en 2021), alors que celui de Paris a vu ses effectifs multipliés par trois (2017 étudiants en 2021) et celui d'Oxford par 2,5 (242 étudiants en 2021)¹⁵³. En d'autres termes, la croissance des effectifs de l'établissement — en particulier ceux des étudiants recrutés après le bac — a été principalement soutenue par la montée en puissance du campus de Paris qui représente désormais 35 % des étudiants de l'école, alors qu'il n'en représentait que 17 % en 2017. En conséquence, le taux de couverture des enseignements par les professeurs permanents (en pourcentage d'heures de cours assurées) est très variable selon les campus, les types et les niveaux de formation¹⁵⁴. Dans le PGE, à Caen, celui-ci est de 42 % dans les trois premières années du cycle (U1-U2-U3) et de 55 % en M1-M2 (soit un taux global au cours des cinq années de 48 %) ; à Paris, ce taux est de 18 % en U1-U2-U3 et de 50 % en M1-M2 (soit un taux global de 31 %). Au Havre et à Oxford, ce taux de couverture sur l'ensemble du PGE est respectivement de 38 % et 28 %. Les écarts entre les campus sont donc assez sensibles.

Le comité considère qu'il y aurait sans doute nécessité à ce que le plan de recrutement « Faculté 150 » déployé pour les cinq années à venir permette, si ce n'est de résorber complètement ces déséquilibres, d'offrir une qualité de formation la plus homogène possible en réduisant les écarts constatés entre les différents campus.

¹⁴¹ Orientations stratégiques 2030.

¹⁴² En 3^{ème} année, l'accès se fait par le biais de la banque commune d'épreuves (BCE) à une vingtaine d'écoles. En 4^{ème} année, il s'effectue dans le cadre du concours Passerelle 2 commun à six écoles de commerce et de management.

¹⁴³ RAE.

¹⁴⁴ RAE.

¹⁴⁵ Trois directeurs des programmes sont ainsi en charge (respectivement) du cycle « undergraduate » (soit les trois premières années), du PGE (au niveau des 4^{ème} et 5^{ème} années) et du cycle « postgraduate » (mastères spécialisés et MSc).

¹⁴⁶ Ceux-ci n'enseignent pas et ont, soit sur un campus ou soit sur plusieurs années de formation (à l'exception de la 5^{ème} année), pour mission de veiller à la bonne mise en œuvre opérationnelle des cursus. Par exemple, ils s'assurent de la qualité du recrutement des intervenants extérieurs en lien avec les responsables de cours (Manuel de la Faculté).

¹⁴⁷ Celui-ci rassemble les directeurs des programmes, les directeurs des études, les directeurs académiques, les chefs de départements, les directeurs de Campus, la responsable du Parcours Carrière et le directeur de la qualité (RAE).

¹⁴⁸ Cf. section consacrée à l'organisation interne de l'établissement du présent rapport.

¹⁴⁹ Entretiens.

¹⁵⁰ A titre d'illustration, les maquettes des formations ont fait l'objet d'une réorganisation permettant de distinguer les cours fondamentaux, les cours obligatoires et les cours électifs, afin de mieux faire ressortir les connaissances et compétences prioritaires. L'école a également mis en place récemment, pour tous les étudiants, un parcours technologique qui renforce la culture digitale de ces derniers. Le contenu des syllabus a pour sa part été renforcé du point de vue des contenus pédagogiques et des références académiques (RAE).

¹⁵¹ Cf. section consacrée au positionnement institutionnel.

¹⁵² Indicateurs établissement remis par l'établissement. Ces recrutements ont été également l'occasion d'accroître très significativement le nombre d'heures d'enseignements assurés par les enseignants-chercheurs permanents, le nombre d'enseignants non permanents n'ayant augmenté que de 10 % (de 432 à 474) entre l'année 2015-2016 et septembre 2019 (RAE). A titre d'illustration, le nombre d'heures de cours réalisées par les enseignants permanents dans le PGE a ainsi presque doublé en 4 ans (de 6512 heures en septembre 2016 à 12 256 heures en décembre 2019).

¹⁵³ Annexe au RAE, Répartition des effectifs étudiants.

¹⁵⁴ Annexe au RAE, Volumes horaires et professeurs permanents — BMI et PGE.

En second lieu, les choix opérés par l'EM Normandie pour accroître l'étendue de son offre de formation semblent davantage animés par une logique d'identification de développements de marché que par une approche fondée sur les ressources et les compétences internes de son corps professoral. Cette orientation permet, certes, à l'établissement de proposer des parcours qui répondent aux attentes des étudiants et qui sont en phase avec la réalité des débouchés professionnels. Elle se traduit cependant par une offre de Mastères et de MSc dont les spécialités paraissent relativement déconnectées des compétences des EC en matière de recherche (si bien que ces spécialités réclament notamment de faire appel à des compétences externes pour être en état de fonctionner). Là encore, **le comité recommande que les nombreux recrutements à venir d'enseignants permanents permettent d'améliorer la cohérence entre les spécialisations proposées et les domaines où activités de recherche du corps professoral bénéficient d'une forte visibilité.** L'EM Normandie, en procédant de la sorte, pourra mieux faire valoir les spécificités de son offre de formation, comme c'est le cas avec les formations en logistique portuaire déployées au Havre.

b/ Une offre de formation continue relativement peu développée au regard du potentiel de l'établissement

La formation continue diplômante de l'EM Normandie prend essentiellement appui sur le PGE (en présentiel ou à distance), ainsi que sur l'offre de Mastères et MSc, qui est intégralement accessible aux auditeurs sous ce régime de formation. L'école propose également une gamme de formation qualifiante, comme celle qui est proposée au sein de l'IPER¹⁵⁵, dans le domaine de la logistique et de la gestion portuaire, et comme les programmes BADGE¹⁵⁶ qu'elle offre dans quatre domaines (développement et accompagnement territorial, *management* et développement commercial, directeur de centre de profit, directeur de caisse). Enfin, l'Institut de l'innovation et du développement de l'entrepreneuriat (InsIDE) de l'EM Normandie propose également un catalogue de formations à destination des professionnels dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

Comparée à la forte croissance récente de l'activité de formation initiale, et au regard de la qualité de l'insertion de l'école dans son environnement socio-économique et de la richesse de son offre de formation, la place que prennent ces cursus reste à l'heure actuelle assez faible. Du reste, sur le strict plan budgétaire, les recettes dégagées par la formation continue ont certes progressé (de 2,2 k€ en 2016 à 3,2 k€ en 2019 — soit environ 7 % à 8 % des recettes totales¹⁵⁷), mais elles se situent à un niveau qui semble assez modeste au regard du potentiel de l'EM Normandie et des ambitions de celle-ci en matière de diversification des sources de revenus. Afin d'être en mesure de mieux répondre aux attentes et aux besoins spécifiques du monde économique en matière de formation professionnelle, l'école a récemment pris la décision de créer, pour ses activités de formation continue qualifiante, certifiante, et sur mesure, une entreprise sous le statut de société à actions simplifiées (SAS EM Normandie Compétences), filiale de l'école, qu'elle détient à 100 %. Les parcours de formation continue au sein des programmes diplômants (PGE, MSc) relèveront quant à eux d'une autre entité, interne à l'établissement (*EM Executive Education*). Des personnels de l'école rejoindront la SAS qui pourra compter, à son lancement, sur un effectif de 10 personnes pour un budget de départ de 1,4 M€¹⁵⁸. La décision de recourir à une filiale vise à développer une offre ancrée territorialement et à dynamiser une activité de formation continue qui, en l'état, peine à se développer pleinement en restant en partie enfermée dans une déclinaison de programmes diplômants de formation initiale.

Le comité attire l'attention de l'établissement sur le fait que cette orientation stratégique nécessitera de veiller à ce que le portefeuille de formation géré par EM Normandie Compétences reste en phase avec les domaines d'expertise de l'école et respecte également les critères de qualité de son offre de formation, en particulier en s'assurant de la présence d'un nombre suffisant de professeurs permanents par rapport aux formateurs professionnels extérieurs.

c/ Des pratiques pédagogiques innovantes qui donnent une place importante aux apprentissages à distance

Depuis plusieurs années, l'EM Normandie s'est attachée à développer l'utilisation d'outils de travail collaboratif et le développement des enseignements à distance (*e-learning*). Elle s'appuie pour cela sur sa direction de la transformation digitale, ainsi que sur une entité commerciale nommée *Ingenium digital learning*, qui émane de l'école et dispose de moyens importants¹⁵⁹ pour mettre au point et développer des solutions digitales pour la formation. Le développement des innovations pédagogiques s'est accéléré avec l'ouverture des nouveaux campus — celle-ci nécessitant une mise en commun de ressources à distance — et dans le prolongement de

¹⁵⁵ Cf. section 1/Caractérisation de l'établissement. Créé en 1977 par la CCI du Havre et le port du Havre, cet institut a fait partie de la fusion dont est née l'EM Normandie.

¹⁵⁶ Le label BADGE (initialement intitulé « Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Écoles ») a été créé en 2002 par la Conférence des grandes écoles et porte sur des diplômes d'établissement délivrés dans le cadre de la formation continue.

¹⁵⁷ Rapport EQUIS 2019.

¹⁵⁸ Entretien.

¹⁵⁹ Cette « *business unit* » de l'EM Normandie regroupe ainsi une équipe d'une quinzaine de personnes (ingénieurs pédagogiques, graphistes, vidéographistes, développeurs, etc).

la crise sanitaire qui a occasionné la mise en œuvre de cours à distance pour tous. Les étudiants disposent désormais d'une plateforme (dénommée smart École) qui leur permet de mobiliser facilement les ressources les plus pertinentes en lien avec leurs besoins au cours de leur formation (notamment le matériel de cours) et leur projet professionnel, mais aussi d'échanger entre eux dans le cadre de travaux collaboratifs, ainsi qu'avec les enseignants au-delà du seul cadre des cours. Une grande majorité des enseignements est enregistrée afin que les étudiants puissent travailler à leur rythme et l'accessibilité à ces ressources numériques a été pensée pour s'adapter aux situations individuelles spécifiques, notamment en matière de handicap (visuel, auditif, trouble d'apprentissage « dys »¹⁶⁰), en lien avec une référente inclusion et handicap de l'école.

L'EM Normandie s'affirme désormais comme un acteur particulièrement dynamique du processus d'hybridation des enseignements et entend poursuivre dans cette voie à travers le projet Qualia¹⁶¹ qui vise à proposer une expérience étudiante « augmentée » à travers un ensemble d'activités et un environnement intégrant des *edtechs* (univers collaboratifs, ressources pédagogiques numériques, espace de formation pour les enseignants ou encore équipements de réalité virtuelle dans les salles de cours). Si ces environnements numériques contribuent indéniablement à la qualité de la formation proposée par l'école, ils constituent également un moyen tout à fait pertinent pour accompagner la trajectoire que celle-ci envisage en matière de croissance des effectifs d'étudiants et d'augmentation du nombre d'implantations à l'étranger.

3 / Un renforcement progressif des liens entre la recherche et la formation

L'un des effets de la politique active en matière de recrutement du corps professoral mise en œuvre au cours des dernières années réside dans l'amélioration progressive des liens entre la formation et la recherche au sein de l'établissement. Cette amélioration se traduit notamment de manière mécanique par une augmentation du nombre d'EC dits « publiants » dans les programmes¹⁶², ainsi que par un renforcement très net du potentiel d'encadrement de travaux de recherche¹⁶³. Ce contexte a permis de rendre possible une réflexion en profondeur sur l'adossement à la recherche de l'ensemble des programmes. L'établissement a ainsi recruté un professeur, responsable de la gestion des mémoires de recherche, chargé notamment de définir dans les programmes un cadre méthodologique¹⁶⁴ commun pour réaliser cet exercice. En pratique, cette initiative a visiblement permis de mieux articuler les compétences en recherche du corps professoral et les sujets susceptibles d'être étudiés par les étudiants dans le cadre de leur formation, aussi bien dans le BMI que dans le PGE et les MSC¹⁶⁵.

Au-delà de ces éléments, la place de la formation à la recherche et par la recherche reste pour le moment très limitée du fait de l'absence de rattachement de l'établissement à une école doctorale de la ComUE Normandie Université. L'encadrement de thèses à titre principal n'est de ce fait pas accessible au corps professoral¹⁶⁶. Certes, pour pallier ce manque, l'EM Normandie s'est évertuée à nouer des partenariats avec, d'une part, l'université de Corvinus¹⁶⁷ à Budapest (Hongrie) et, d'autre part l'UMass¹⁶⁸ dans le Massachusetts (États-Unis), qui ouvrent toutes deux des perspectives de co-encadrements de thèses ; cette initiative n'a cependant donné lieu pour le moment qu'à une activité très réduite¹⁶⁹. L'école a également mis en place en interne un système d'incitations pour soutenir les membres permanents inscrits en thèse¹⁷⁰. Il n'en demeure pas moins que le potentiel d'encadrement scientifique de l'école, largement renforcé ces dernières années, est en grande partie sous-exploité et qu'à ce titre, le projet de rattachement du Métis à l'école doctorale économie-gestion Normandie (EGN, ED 242) de la ComUE Normandie apparaît aujourd'hui comme un sujet prioritaire. Des discussions à ce propos ont été engagées en janvier 2020 et les parties prenantes travaillent à l'élaboration d'une convention qui permettrait notamment aux doctorants pris en charge par le Métis d'accéder aux

¹⁶⁰ Les troubles « dys » comprennent notamment la dyslexie, dysorthographe, la dyscalculie ou la dysphasie.

¹⁶¹ Ce projet est développé en grande partie avec les ressources internes de l'école, sans avoir recours à *Ingenium digital learning* (entretien).

¹⁶² À titre d'illustration récente, le nombre de professeurs permanents publiants ayant au moins 50 % de leurs cours dans le programme BMI est passé de 4 à 10 entre 2020-21 et 2021-2022 (EM Normandie — Dossier de dépôt Grade de Licence).

¹⁶³ Au sujet du renforcement du nombre de titulaires d'une HDR : cf. La recherche et la formation, section 1/b/Un pilotage efficace, mais une structuration des thématiques de la recherche encore en voie de stabilisation.

¹⁶⁴ Guide méthodologique précisant le processus d'affectation des mémoires, le nombre de mémoires suivis, les attentes, le type de contenu, etc.

¹⁶⁵ Dans le BMI, le nombre d'heures consacrées à l'initiation à la recherche, la méthodologie et la réaction du mémoire représente désormais plus de 10 % des heures de gestion dans le programme (EM Normandie — Dossier de dépôt Grade de Licence). Les cours de méthodologie du mémoire et les mémoires de fins d'études sont également bien présents en M2 (RAE).

¹⁶⁶ En conséquence, c'est au titre de co-encadrants que des enseignants permanents HDR de l'école encadrent des thèses (notamment avec des enseignants-chercheurs de Normandie Université) ; entretien.

¹⁶⁷ Ce partenariat a été noué en 2015 à l'initiative d'un professeur hongrois de l'EM Normandie et vise à développer le co-autorat et des activités doctorales communes.

¹⁶⁸ *University of Massachusetts Amherst* (UMass), Amherst, Massachusetts, États-Unis.

¹⁶⁹ Pour l'heure, le partenariat avec Corvinus ne donne lieu qu'à une seule co-direction (source : entretien).

¹⁷⁰ Une décharge de 90 heures d'enseignement est ainsi prévue dans le guide de la recherche. Les personnes actuellement inscrites dans ce dispositif ne sont pas co-encadrées par un membre du corps professoral de l'EM Normandie (entretiens).

formations offertes par l'ED 242, en contrepartie de quoi l'établissement contribuerait à élargir l'étendue des dispositifs offerts aux doctorants de l'ED¹⁷¹.

Dans le cadre de ces discussions, le comité considère que l'EM Normandie a de réels atouts à faire valoir (notamment le fort ancrage territorial de sa recherche et le potentiel désormais plus important de titulaires d'une HDR), et il recommande donc à celle-ci de travailler activement à une concrétisation rapide du rattachement du laboratoire Métais à l'ED 242.

4 / Une politique documentaire en soutien des activités de formation et de recherche

L'EM Normandie dispose de deux espaces documentaires physiques : une médiathèque de 700 m² au sein du campus caennais (partagée avec l'IAE de Caen) et un *learning center*¹⁷² de 550 m² exclusivement réservé aux usagers de l'établissement au sein du campus havrais. Il est prévu¹⁷³ par ailleurs que le campus parisien héberge dans ses futurs locaux un *learning center* de 400 m². Enfin, si à Oxford, un centre de ressources pédagogiques est mis à disposition des étudiants¹⁷⁴, celui de Dublin n'en bénéficie pas ; toutefois, ce dernier offre les mêmes ressources numériques à distance (bases de données, documentation, etc.) que les sites normands¹⁷⁵.

La concertation entre les équipes de la direction des programmes et de l'innovation pédagogique, les étudiants et le corps enseignant est forte et permet d'adapter en continu l'offre documentaire aux besoins en matière de formation et de recherche. Chaque trimestre, un groupe de travail réunit ainsi des représentants de la faculté, des programmes et de la recherche afin de mettre à jour les politiques d'abonnements et d'achats. Les références utilisées par les enseignants dans le cadre de leur cours sont quant à elles automatiquement extraites des syllabus et ajoutées tous les ans au fonds documentaire. De leur côté, les étudiants bénéficient d'un accompagnement dans la recherche et l'utilisation des informations documentaires (maîtrise des bases de données, identification de la nature des sources, normes en matière de citations, etc.). Des ateliers de méthodologie de recherche pour les mémoires de fin d'études sont également proposés, et un service d'intégrité académique, piloté par un membre du corps professoral, permet de sensibiliser les étudiants aux règles en matière de fraude et de plagiat.

L'ensemble de ces dispositifs permet de favoriser un usage visiblement intense des ressources documentaires dans toutes leurs dimensions : sur l'ensemble de l'année 2020, ce sont ainsi 5 000 ouvrages en *e-books*¹⁷⁶, 10 000 articles de presse et d'actualité et 200 000 articles académiques qui ont été consultés¹⁷⁷. Ils ont par ailleurs pour vertu d'avoir été pensés dans une logique entièrement centrée sur les besoins des usagers (corps professoral et étudiants) et offrent à ce titre un soutien efficace aux activités de formation et de recherche.

¹⁷¹ L'EM Normandie évoque par exemple un accès facilité aux terrains de recherche (données, financement) ou encore des séminaires (révision d'articles, invitations de rédacteurs en chef de revue) visant à encourager les publications dans des revues internationales (Dossier de dépôt Grade de Licence).

¹⁷² Le terme anglais *learning center* est préféré par l'école à sa traduction française, centre d'apprentissage. Il est utilisé dans le RAE.

¹⁷³ Entretiens.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ L'EM Normandie offre un accès à 6 plateformes de monographies électroniques, 7 bases de presse, 20 bases de revues académiques, 5 bases de références bibliographiques et 5 bases de documentation sectorielle.

¹⁷⁶ Livre sous format électronique.

¹⁷⁷ Entretiens.

La réussite des étudiants

1 / Des parcours de formation individualisés et une professionnalisation de grande qualité

Le changement de direction récent à la tête de l'établissement a coïncidé avec une nouvelle impulsion dans le domaine de l'accompagnement et de l'aide à l'insertion des étudiants de l'école. Cela s'est traduit par la création d'une direction de la marque et de l'expérience, qui regroupe tout ce qui relève des services support à destination des étudiants, de la phase de recrutement jusqu'à celle de l'insertion professionnelle. L'objectif affiché par l'école est de créer, pour les étudiants, une « expérience globale »¹⁷⁸ en offrant une même qualité de services pour tout ce qui concerne la formation : informations sur l'école, accueil, dispositifs de professionnalisation, vie étudiante, accompagnement vers l'insertion professionnelle, et réseau de diplômés. Dans les faits, les efforts de l'école dans ces différents domaines sont considérables et apportent une réelle plus-value dans le parcours de formation des étudiants.

En matière d'accueil tout d'abord, l'EM Normandie est investie dans de nombreux événements qui facilitent l'orientation des futurs étudiants, allant de visites dans les lycées, les instituts universitaires de technologie (IUT) ou les classes préparatoires (plus de 300 en 2019-2020) à la présence dans de nombreux salons d'orientations en passant par des journées portes ouvertes ou encore la réception de classes sur les campus¹⁷⁹. L'école est également engagée dans le dispositif des Cordées de la réussite depuis 15 ans et y investit 80 000 € par an. En 2019-2020, 30 tuteurs étudiants de l'EM Normandie ont ainsi accompagné 350 collégiens et lycéens issus de milieux défavorisés¹⁸⁰. Cet axe d'intervention en faveur de publics nécessitant un accompagnement particulier se prolonge au sein des parcours de l'école à travers des fonds sociaux débloqués par celle-ci pour venir en aide aux étudiants rencontrant des difficultés financières. Dans ce domaine, l'école s'appuie sur sa Fondation EM Normandie, créée en 2016 à l'initiative de quelques *alumni*. Dotée d'un budget de l'ordre de 150-160 k€ et gérée par une salariée à plein temps (qui exerce les fonctions de déléguée générale), cette fondation, en lien avec le service équilibre et inclusion de l'EM Normandie, œuvre en faveur de l'égalité des chances à travers des programmes d'accompagnement à destination des étudiants boursiers les plus méritants (bourse « méritant scolaire »), de ceux qui rencontrent un accident de parcours (bourse « aléas de la vie ») ou encore d'étudiants en situation de précarité financière extrême (bourse « coup de pouce » qui abonde le fonds social d'urgence de l'école)¹⁸¹. Au total, ces aides (auxquelles l'établissement contribue également) représentent en 2021-2022 un montant d'environ 175 k€, dont plus de la moitié attribuée au titre de la bourse « méritant scolaire »¹⁸². Globalement, le montant total des aides est en augmentation sensible depuis l'année 2018-2019 (où il représentait alors 100 k€), si bien que le financement de la fondation est aujourd'hui un enjeu important au regard des objectifs de croissance des effectifs étudiants. La fondation compte aujourd'hui 260 donateurs et 88 % du montant total des dons provient d'anciens diplômés. Ceux-ci ne représentent toutefois que 2 % des *alumni*. La direction de la fondation a conscience de la nécessité d'accentuer et de mieux cibler les sollicitations de dons, non seulement à destination des anciens diplômés, mais aussi, plus généralement, des entreprises. Dans cette perspective, **le comité encourage la fondation à mettre en place une communication centrée sur le projet de formation et sur les forces de l'EM Normandie en matière d'ancrage territorial, en particulier la capacité de celle-ci à développer une recherche articulée aux besoins du territoire.**

L'accompagnement proposé dans les différents programmes s'appuie quant à lui sur tout un ensemble d'initiatives originales et d'actions qui, conjuguées, donnent aux étudiants la possibilité de suivre un parcours individualisé et dont la dimension professionnalisante est particulièrement poussée. Tous les étudiants du BMI et du PGE de l'EM Normandie suivent ainsi un « parcours carrière » qui s'étale sur toute la durée de leur cursus et vise à les aider à formuler un projet d'insertion professionnelle précis, en adéquation avec leurs compétences acquises, leurs aptitudes et l'état concret des débouchés sur le marché de l'emploi. Piloté par des *coachs* certifiés et des experts en ressources humaines, ce parcours individualisé propose des formations en présentiel et à distance, des séances de *coaching* individuelles et collectives, ou encore une plateforme de ressources en ligne (offres d'emploi et de stage en France et à l'étranger, applications, tutoriels, etc.). Les étudiants sont aussi accompagnés dans leur recherche de stages par la cellule des stages de l'école et reçoivent notamment une formation à la rédaction de CV et à l'usage des réseaux sociaux professionnels. Ces dispositifs sont complétés par toute une série d'événements qui favorisent les relations entre les étudiants et les entreprises

¹⁷⁸ RAE.

¹⁷⁹ RAE.

¹⁸⁰ Le changement opéré dans le dispositif national des cordées de la réussite à la rentrée 2020 (fusion avec le dispositif des « Parcours d'excellence ») a conduit l'EM Normandie à suspendre temporairement cette action.

¹⁸¹ Sur l'ensemble de ces dispositifs, 175 étudiants ont ainsi été aidés depuis la création de la Fondation (entretien).

¹⁸² Annexe au RAE, Synthèse fonds social.

(*jobdatings*¹⁸³, forums thématiques), durant lesquels l'école met à profit son réseau de partenaires économiques (soit un réseau de 5000 partenaires au total, géré par le pôle partenariat de la direction de la marque et de l'expérience). L'école offre enfin aux étudiants qui le souhaitent un accompagnement à la création d'entreprise grâce à l'incubateur de l'institut InsiDE.

Ces efforts importants de l'EM Normandie ont permis, malgré la hausse très sensible des effectifs ces dernières années, d'obtenir des résultats tout à fait probants en matière d'insertion professionnelle. Le taux net d'emploi des diplômés est ainsi passé de 85,1 % en 2015 à 90,1 % en 2019¹⁸⁴ — soit un niveau significativement supérieur à la moyenne des grandes écoles¹⁸⁵ —, alors que, dans le même temps, le nombre de diplômés est passé de 417 à 647 par an¹⁸⁶. Le taux de CDI, également en hausse, est de 85 %, ainsi que le taux d'étudiants ayant trouvé un emploi avant la fin du diplôme, qui atteint désormais les 68 %¹⁸⁷.

2 / Une vie étudiante riche, qui reste cependant propre à chaque campus

Au sein de l'établissement, la vie associative est pilotée par le service associations et animations, composé de cinq personnes, qui propose aux étudiants des formations adaptées (budget, communication, et gestion d'une association), suit les projets associatifs tout au long de l'année, et s'assure que l'engagement des étudiants développe à la fois leurs compétences et soit utile à leur parcours professionnel¹⁸⁸. Initialement valorisé sous la forme d'attribution de crédits, ce type d'engagement est désormais une condition de validation de l'année académique dans certains programmes de l'école¹⁸⁹. L'évaluation est réalisée sous la forme d'un contrôle continu, suivi d'un oral de soutenance et d'un contrôle final¹⁹⁰. À ces moyens humains, l'école ajoute une contribution financière importante pour soutenir le développement de la vie associative : elle indique ainsi verser près de 190 000 € de subventions directes aux associations étudiantes¹⁹¹. Ce financement est complété par une cotisation des étudiants, intégrée depuis 2018 aux frais de scolarité, dont 75 €¹⁹² (pour chaque inscription) sont redistribués aux associations. Cette deuxième source de financement permet de disposer d'un budget supplémentaire d'environ 230 k€ destiné à soutenir la vie associative¹⁹³.

Ce soutien fort de la part de l'école dans le domaine de la vie associative et la politique d'incitation qui y est associée permettent l'existence d'un grand nombre d'associations engagées dans des secteurs très variés (art et culture, sports et aventures, vie internationale, solidaire et développement durable, service aux entreprises, insertion professionnelle¹⁹⁴). En 2020, l'EM Normandie comptait ainsi 87 associations (au sein des cinq campus) ; en comparaison, elles étaient 63 en 2016¹⁹⁵. L'EM Normandie a par ailleurs mis en place un dispositif de « projet citoyen » dans le cadre duquel les étudiants ont la possibilité d'intégrer une association externe (au sein d'une liste préétablie) et de s'investir ainsi dans une activité en lien avec les valeurs de l'école¹⁹⁶, tout en bénéficiant de l'accompagnement du service associations et animations. La vie étudiante dynamique qui résulte de l'ensemble est toutefois désormais confrontée aux enjeux qui résultent de la répartition de l'établissement sur plusieurs sites. Pour des raisons qui tiennent sans doute tout à la fois aux spécificités du territoire environnant et au caractère encore récent de leur existence, les campus de Paris, Oxford et Dublin offrent une vie associative qui est perçue par les étudiants comme moins riche et diversifiée que celle des deux sites normands¹⁹⁷. En outre, l'activité des associations reste strictement cantonnée aux campus sur lesquels elles ont émergé : pour l'heure, il n'existe pas de projet associatif porté à l'échelle de tous les sites, ce qui est à la fois une source de déséquilibre entre les campus et un facteur limitant pour développer une vie étudiante qui soit organisée autour de thématiques fortes et structurantes à l'échelle de l'école.

¹⁸³ Terme utilisé par l'école dans son RAE, qui peut se traduire par des entretiens d'embauche rapides avec des employeurs.

¹⁸⁴ RAE.

¹⁸⁵ La dernière enquête d'insertion professionnelle réalisée par la Conférences des Grandes écoles avance un taux net d'emploi à 6 mois de 79,5 % pour les écoles de management (<https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/enquete-insertion-cge-2021-infographie.pdf>).

¹⁸⁶ RAE.

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ RAE.

¹⁸⁹ Cela concerne les première et troisième années du BMI, la deuxième année du PGE à Caen et à Paris, et la troisième année du PGE au Havre (entretien).

¹⁹⁰ L'évaluation final porte sur un dossier dont le contenu doit permettre le passage de relais de l'association aux étudiants des promotions suivantes (entretien).

¹⁹¹ RAE.

¹⁹² Entretien.

¹⁹³ RAE.

¹⁹⁴ D'après le catalogue des associations du campus de Caen. On peut citer les exemples suivants : EM'Vents (association d'événementiel sportif), International Council (association d'intégration des étudiants étrangers), O'Senegal et Burkina F'Asso (associations humanitaire), Cap vers le Sup' (association qui aide les jeunes des Quartiers Prioritaires de la Ville à s'orienter vers les études supérieures), Equal (association promouvant l'égalité Femme/Homme), Normandie Junior Conseil (cabinet de conseil étudiant) ou encore Jobs Service (association d'intérim).

¹⁹⁵ Annexe Synthèse du nombre d'associations par campus. Ce total n'a toutefois pas été en constante augmentation entre 2016 et 2020, du fait notamment d'une réduction du nombre d'associations présentes sur le campus du Caen, qui est passé de 40 en 2018 à 26 en 2019 (le nombre d'étudiants présents sur ce site passant dans le même temps de 1 856 à 1 444 entre les deux dates ; annexe Répartition des effectifs étudiants). En 2020, il existait 28 associations à Caen, 22 au Havre, 7 à Oxford, 28 à Paris et 2 à Dublin.

¹⁹⁶ La majorité des projets citoyens actuellement mis en œuvre sur les thèmes suivants : Solidarité/ Social, Santé/ Handicap, et Développement Durable/ Environnement.

¹⁹⁷ Entretiens.

L'établissement a pris conscience de la nécessité d'intégrer cette dimension géographique complexe dans l'animation de la vie associative et il a ainsi impulsé, en lien avec les étudiants élus associatifs, la création d'une fédération étudiante¹⁹⁸ dont l'une des missions principales sera précisément de coordonner et de mutualiser des actions transversales, incluant tous les campus. Il est notamment prévu que cette fédération travaille en relation avec le conseil du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises (DD&RS) qui a été mis en place en 2020 par l'école afin de renforcer son engagement dans ce domaine. Dans ce cadre, il est envisagé que la fédération étudiante contribue à la création d'un pôle transversal en matière de responsabilité sociale et environnementale dans les associations étudiantes¹⁹⁹. Au-delà de cette dimension, l'école a pris la décision d'opérer un transfert de compétences à destination de la fédération étudiante en lui confiant en particulier le soin de répartir les ressources des cotisations étudiantes entre les associations.

Par les effets positifs qu'elle est susceptible de créer en termes de cohérence et d'uniformisation de la vie associative sur tous les campus, la mise en place de cette fédération étudiante semble clairement aller dans le bon sens et le comité ne peut que recommander à l'établissement d'aider activement à sa structuration.

Au-delà du soutien apporté par l'école à la vie associative, celle-ci offre par ailleurs un ensemble de dispositifs d'accompagnement en matière de santé et de logement qui, s'ils n'ont pu être précisément évalués lors de la visite du comité, semblent traduire un engagement fort dans ces domaines. Le service équilibre et inclusion²⁰⁰ de l'EM Normandie fait notamment intervenir cinq psychologues dont la présence hebdomadaire sur chaque campus permet la prise en charge d'éventuels problèmes de santé mentale. Ce service propose également un accompagnement aux étudiants en situation de handicap²⁰¹, ainsi qu'une série d'actions permettant de prévenir les conduites à risque. Enfin, il centralise l'offre de logement accessible aux étudiants²⁰².

3 / Des étudiants associés à la déclinaison de la politique de formation de l'école

L'EM Normandie a mis en place un ensemble de dispositifs pérennes qui permettent d'associer de manière satisfaisante les étudiants à la déclinaison opérationnelle de sa politique de formation. Tous les cours ainsi que l'encadrement pédagogique et administratif font l'objet d'une évaluation par les étudiants, au moyen d'un questionnaire qui donne la possibilité de faire ressortir les points forts et les axes d'amélioration²⁰³. Cette évaluation est complétée par des réunions régulières de délégués de classe, au cours desquelles ceux-ci peuvent faire des observations sur tel ou tel aspect de la mise en œuvre de la formation. En pratique, il apparaît que les éléments recueillis par l'école à ces occasions donnent lieu à des inflexions, en particulier quand il s'avère nécessaire d'améliorer le format d'un enseignement²⁰⁴, si bien que les étudiants ont le sentiment d'être écoutés²⁰⁵.

De manière plus ponctuelle, les étudiants sont également impliqués dans certains projets de l'école. Cela a par exemple été le cas dans le cadre du projet de fédération étudiante qui a fait l'objet d'une vaste consultation conduite par un groupe paritaire comprenant des étudiants et les services de l'école²⁰⁶. Dans le même ordre d'idée, deux sièges permanents sont attribués à des étudiants dans le conseil DD&RS récemment créé, désignés parmi une trentaine d'étudiants qui se sont portés volontaires pour être des « ambassadeurs » des projets de l'école dans ce domaine et qui peuvent à ce titre proposer des actions²⁰⁷. Enfin, si la composition actuelle du CA de l'EM Normandie n'attribue pas de siège à un représentant des étudiants en tant que tel, il a été décidé d'en créer un pour un élu étudiant associatif, représentant de la fédération étudiante.

Le comité salue cette initiative de représentation étudiante, qui vient renforcer les différentes modalités d'association des étudiants à la gouvernance, lesquelles formeront ainsi un ensemble tout à fait satisfaisant.

¹⁹⁸ RAE. Au moment de la visite, cette fédération était en cours de structuration (entretien).

¹⁹⁹ Compte rendu réunion du conseil DD&RS du 10 février 2021.

²⁰⁰ Ce service est composé de 3 collaborateurs présents sur chacun des trois campus français (RAE).

²⁰¹ L'école a pour cela mis en place un réseau interne de personnels volontaires spécialement formés aux enjeux du handicap (*ibid.*).

²⁰² Les éléments dont disposait le comité pour examiner l'offre en matière de restauration et de sport (restaurant, cafeteria, équipements sportifs, etc.) étaient pour leur part insuffisamment précis pour émettre une évaluation.

²⁰³ Entretiens.

²⁰⁴ *Ibid.*

²⁰⁵ *Ibid.*

²⁰⁶ RAE.

²⁰⁷ Compte rendu réunion du Conseil DD&RS du 10 février 2021.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une activité de valorisation dynamique, portée essentiellement par les chaires de recherche

L'activité de valorisation de l'EM Normandie s'inscrit dans le prolongement direct de sa politique de recherche, qui accorde une place prépondérante à la production de connaissances trouvant une application pratique auprès des acteurs des territoires. Dans ce cadre, l'école a structuré sa stratégie de valorisation autour de deux dispositifs principaux : d'une part, les chaires de recherche, financées par des entreprises et des collectivités territoriales, et, d'autre part, des missions d'expertise et des contrats de recherche auprès de ces mêmes catégories de partenaires (l'ensemble se déclinant dans des thématiques telles que la logistique, les villes portuaires, la mobilité, mais aussi l'éducation ou encore la *e-santé*, pour ne citer que quelques exemples). La valorisation est pilotée par la direction de la recherche, qui peut s'appuyer pour cela sur le conseil des chaires de recherche, ainsi que sur une personne-ressource, membre du corps professoral, qui accompagne les EC dans les recherches de financements externes et le montage de dossiers. Pour autant, la prospection commerciale incombe à ces derniers qui, en outre, ne reçoivent pas de formation spécifique pour cela.

Au regard de la volonté de l'école de faire des chaires un vecteur essentiel du développement de ses activités de recherche, il conviendrait sans doute de renforcer l'accompagnement proposé aux enseignants-chercheurs dans ce domaine.

Sur le plan des recettes, la valorisation repose actuellement pour les deux tiers sur les trois chaires de recherche²⁰⁸ (232 k€ en 2019-2020), le tiers restant provenant de financements obtenus dans le cadre de contrats ou missions de recherche (112,5 k€)²⁰⁹. Ce poids relatif est le reflet de la stratégie de l'école, qui entend donner aux chaires un rôle central dans la dynamique du laboratoire Métis, et de la visibilité de ses domaines de compétence²¹⁰. En pratique, chaque chaire, pour se développer, dispose d'une certaine autonomie pour cibler les entreprises de son choix et répondre aux appels à projets pour obtenir des financements. Les décisions sont validées par la direction de la recherche lors d'un conseil des chaires. Ces chaires fonctionnent pendant une période de trois années renouvelables avec les mécènes. Lancées en 2018-2019, les trois chaires actuelles arrivent donc au terme d'un premier cycle, qui a visiblement donné lieu à une activité assez nourrie²¹¹. Les EC qui les portent sont dorénavant engagés dans la formulation de nouvelles actions à proposer aux différents mécènes et ceux-ci semblent maintenir leur engagement en dépit du contexte incertain engendré par la crise sanitaire²¹². L'EM Normandie entend à l'avenir développer le nombre de chaires et deux sont ainsi en incubation (dont une sur le thème économie bleue, transitions et territoires). Il n'existe pas dans ce domaine d'objectifs thématiques et chiffrés précis, l'établissement souhaitant que la dynamique dans ce domaine soit impulsée de l'intérieur, à partir de la nouvelle structuration prévue pour ses activités de recherche²¹³.

Le volume de l'activité en matière de prestations et de missions d'expertises (en dehors des chaires) est en comparaison plus modeste, mais, au cours de la période évaluée, affiche un dynamisme certain, tant en nombre de contrats obtenus que de revenus (qui sont passés de 43,5 k€ en 2015 à 112,5 k€ en 2019-2020²¹⁴). Ces prestations prennent la forme de projets financés par les entreprises, les collectivités ou encore les dispositifs régionaux (Réseaux d'intérêts normands par exemple) et le FEDER (dans ce dernier cas, l'école prévoit de recruter une personne entièrement affectée aux financements européens). Globalement, le comité note un réel investissement de la part de l'établissement pour expliquer aux entreprises locales ce qu'elles pourraient retirer d'une collaboration autour des thématiques de recherche du Métis²¹⁵.

Enfin, dans un autre registre, et en dehors de quelques exceptions, la valorisation n'est pas encore structurée pour susciter des revenus récurrents comme pourraient l'être des licences de logiciel, des redevances d'usage d'applications ou encore des droits d'auteur sur des ouvrages professionnels ou grand public. La valorisation par la création de *start-up* (*spin-off*), qui offrirait de nouveaux services issus de connaissances développées par la recherche, n'est pas non plus pratiquée par l'établissement au cours de la période de référence. Il existe cependant quelques perspectives dans ces domaines, comme une prise de participation potentielle dans une création d'entreprise issue d'une autre école de *management* avec laquelle existe une collaboration scientifique, ou bien encore dans une recherche partenariale avec un éditeur de logiciel de test pouvant

²⁰⁸ Pour rappel, ces 3 chaires sont : *Management* de la transformation numérique, Modèles entrepreneuriaux en agriculture, et Compétences, employabilité et décisions RH.

²⁰⁹ Annexe Contributions intellectuelles — 2017-2021.

²¹⁰ Cf. la partie de ce rapport consacrée à la politique de recherche.

²¹¹ A titre d'exemples, la chaire Compétences, employabilité et décisions RH porte cinq projets de recherche, a organisé quatre événements et a produit à ce jour plus de 30 articles et interviews dans les médias spécialisés dans différents médias au sujet du travail à distance et des conséquences de la crise sanitaire sur le travail (RAE). La chaire *Management* de la transformation numérique fait quant à elle partie du groupe de travail Observatoire du numérique mis en place par la Région Normandie et est en charge de la valorisation des résultats (EM Normandie — Dossier de dépôt Grade de Licence). Ces deux chaires produisent par ailleurs des cahiers de recherche qui permettent de promouvoir les travaux réalisés auprès des médias.

²¹² RAE.

²¹³ Cf. la partie de ce rapport consacrée à la politique de recherche.

²¹⁴ Contributions intellectuelles — 2017-2021.

²¹⁵ Entretiens.

donner lieu à une licence. Les rapprochements opérés ces dernières années avec des écoles d'informatiques et d'ingénieurs pourraient également permettre de développer des connaissances plus techniques, et donner lieu à d'autres formes de valorisation (brevet, licences, logiciels, vente de produits et de services).

Le comité recommande à cet égard de poursuivre les efforts en faveur de ces nouvelles formes de valorisation de la recherche pour l'école, en lien avec les compétences et le développement du laboratoire Métis.

Le modèle adopté par l'école pour ses activités de valorisation, qui s'appuient sur la montée en puissance des chaires de recherche, est donc, dans l'ensemble, dynamique. Ce modèle paraît également en cohérence avec la stratégie globale de l'établissement, en ce qu'il est pensé pour améliorer la visibilité et l'ancrage territorial de sa recherche et augmenter sa notoriété auprès des partenaires socio-économiques et des étudiants (avec tous les effets positifs que l'on peut en attendre en matière d'attractivité et de professionnalisation des formations).

2 / Une diffusion et une vulgarisation de la recherche volontaristes

La politique de vulgarisation de la recherche menée par l'école a suivi, durant la période évaluée, une trajectoire parallèle à celle constatée en matière de valorisation : l'établissement a mis en place une organisation qui fait collaborer activement le laboratoire Métis et le service de la communication. En dehors des activités menées dans le cadre des chaires (cahiers de recherche, événements et tables rondes à destination des entreprises et pouvoirs publics), celle-ci s'est tout particulièrement concentrée sur les médias. Un membre du corps professoral est chargé de faire le lien entre le service de la communication et les membres du Métis, afin de faire émerger une ligne éditoriale et d'identifier les recherches pouvant faire l'objet d'actions de vulgarisation dans la presse, sur les réseaux sociaux ou encore sur le blog de l'EM Normandie. Dans ce cadre, l'école a signé des partenariats avec, d'une part, FNEGE médias — qui est un acteur important de la diffusion de la recherche en *management* — et, d'autre part, *The Conversation* (média en ligne, sans but lucratif, et qui propose du contenu provenant de la communauté universitaire). L'école a beaucoup utilisé ces deux supports depuis la création de ces partenariats²¹⁶. En parallèle, elle a développé, en collaboration avec Normandie Université²¹⁷, une collection HAL du Métis, qui est montée progressivement en puissance ces dernières années et contribue à la diffusion des travaux du laboratoire²¹⁸.

Cette politique de diffusion s'appuie sur des moyens fléchés²¹⁹ et l'EM Normandie a mis en place un système de primes qui vise à inciter les EC à faire connaître leurs recherches et leur expertise auprès du grand public. La rédaction d'un article de presse ou bien d'une contribution sur le blog de l'EM Normandie est valorisée financièrement²²⁰ ; la rédaction d'études de cas fait aussi l'objet d'une prime²²¹. La fondation EM Normandie est également impliquée dans l'incitation aux actions de vulgarisation, par le biais d'un prix de la recherche et un prix de l'innovation pédagogique décernés à des membres de l'école, et dont le but explicite est de contribuer à la valorisation de leurs activités.

L'ensemble des actions menées dans le registre de la diffusion et de la vulgarisation de la recherche traduit un volontarisme incontestable de la part de l'école et celle-ci a visiblement fait les efforts nécessaires pour que son activité dans ce domaine accompagne la montée en puissance de sa production scientifique. Le comité note toutefois que, jusqu'à présent, les dispositifs mis en place ont une dimension essentiellement nationale et n'intègrent pas explicitement la nécessité de conduire des actions de diffusion et de vulgarisation dans les implantations étrangères de l'école.

Au regard des projets de développement international affichés, le comité recommande à l'établissement de définir une politique de diffusion et de vulgarisation pour l'ensemble de ses sites.

²¹⁶ 19 vidéos avec FNEGE Médias et 209 tribunes (avec 43 contributeurs différents) dans « The Conversation » (RAE).

²¹⁷ RAE.

²¹⁸ Cette collection HAL comporte à l'heure actuelle 365 références dont 98 textes intégraux (268 notices ont été déposées depuis 2015) ; <https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/METIS>.

²¹⁹ RAE. Le montant n'est toutefois pas précisé.

²²⁰ Guide de la recherche.

²²¹ RAE.

Les politiques européenne et internationale

Le développement à l'international constitue, pour l'EM Normandie, à la fois un élément central de sa stratégie de positionnement et un facteur important d'attractivité, censé soutenir en partie la croissance de ses effectifs. Pour aller en ce sens, l'école déploie tout d'abord un ensemble de dispositifs qui sont communs à la plupart des grandes écoles de *management*. Les étudiants ont ainsi la possibilité de donner une dimension internationale à leur formation sur les campus français (cours d'anglais obligatoires dans le PGE, nombreux cours de gestion et de spécialisations de M2 proposés en anglais) ou bien au moyen d'une mobilité internationale. Dans cette optique, l'établissement a noué des accords de mobilité avec de nombreuses institutions étrangères en privilégiant, comme la plupart des écoles de *management* françaises, la recherche de partenaires bénéficiant d'une ou plusieurs accréditations. Au-delà de ces éléments, l'EM Normandie se distingue toutefois dans le paysage des écoles de *management* par une politique ambitieuse d'implantations de campus à l'étranger.

1 / Une politique ambitieuse d'implantation de campus à l'international

L'ouverture des implantations étrangères à Oxford en 2014 et Dublin en 2017 s'inscrit dans une logique de développement de l'Arc Manche²²² et permet d'offrir une mobilité internationale aux étudiants de l'EM Normandie en dehors des échanges avec les universités et les écoles internationales partenaires. Depuis 2017, le flux d'étudiants de l'EM Normandie effectuant une mobilité au sein de l'un de ces deux campus n'a cessé de croître, passant ainsi de 113 étudiants (en 2017) à 468 en 2020²²³. Ces étudiants suivent les programmes de l'école, en cohérence avec ce qui est proposé par les équipes pédagogiques des campus français. Il en résulte une expérience internationale au cours de laquelle le niveau, le contenu et les conditions des enseignements sont entièrement sous le contrôle de l'EM Normandie, ce qui permet notamment une première expérience à l'étranger sécurisante, qui reproduit un environnement de formation offrant les mêmes garanties de qualité que les campus français. Rattachée à la direction des programmes à l'origine, la fonction de direction de campus à Oxford et Dublin est désormais rattachée à la direction générale et a ainsi progressivement évolué vers une activité de gestion de filiales qui ont vocation à être les relais de l'EM Normandie sur ces territoires.

Le retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne ayant modifié sensiblement les conditions de circulation entre la France et ce territoire, l'établissement a pris récemment la décision de créer, pour le campus d'Oxford, une entité en propre (EM Normandie UK Limited), qui permettra de sécuriser ces mobilités. Une démarche similaire a été effectuée en Irlande (avec la création de EM Normandie Ireland Limited). L'objectif de l'école est à terme de pérenniser ses activités à Oxford et à Dublin en obtenant l'accréditation des ministères nationaux de tutelle et d'avoir ainsi le statut d'organisme de formation habilité à délivrer de nouveaux programmes relevant du droit local. L'obtention de cette accréditation permettrait à l'école de recruter localement et ainsi d'accueillir davantage d'étudiants internationaux dans ses formations. Dans cette perspective, l'établissement aurait sans doute intérêt à intensifier ses démarches visant à établir des liens avec des institutions académiques d'enseignement supérieur et de recherche locales. De fait, pour l'heure (et ainsi que cela a déjà été pointé lors de l'examen de la politique de recherche), de tels partenariats sont, à ce stade, soit inexistant (à Dublin), soit à peine émergents (à Oxford). Dans le même ordre d'idée, un enracinement plus profond de l'EM Normandie sur ces deux implantations exige probablement de renforcer significativement le corps professoral sur place, lequel se limite pour le moment à quatre professeurs permanents en poste sur le campus d'Oxford et trois à Dublin²²⁴.

Les enjeux sont les mêmes pour ce qui est des implantations prévues à Dubaï en 2022 et Hô Chi Minh-Ville en 2023. Tels qu'ils sont intégrés dans la stratégie globale de l'école, ces nouveaux campus ont pour principale vocation de contribuer à sa trajectoire de développement et à l'atteinte des objectifs de croissance des effectifs étudiants annoncés dans les orientations à l'horizon de 2030. Ces orientations prévoient en effet que l'EM Normandie porte ses effectifs totaux à 8 500 étudiants en augmentant notamment la part d'étudiants internationaux, qui passerait de 15 % actuellement à 25 % en 2030 (soit environ 2 100). À Dubaï, l'ambition est ainsi de recruter des étudiants locaux (issus des six États membres du conseil de coopération du Golfe) et internationaux (notamment d'Asie du Sud)²²⁵, qui ne seraient pas disposés à effectuer leur parcours en France. Le campus de Hô Chi Minh-Ville vise quant à lui un recrutement essentiellement régional. Dans la formulation de cette stratégie internationale d'implantation, il reste cependant à préciser en quoi celle-ci pourra bénéficier de la création de liens forts avec les institutions de ces zones de chalandise (notamment les établissements d'enseignement supérieur) et de la présence, sur place, d'un corps professoral porteur de la politique de formation de l'EM Normandie et inséré dans les dynamiques de recherche locales²²⁶.

²²² L'Arc Manche est un espace géographique qui comprend l'ensemble des territoires français et britanniques de la Manche, mais aussi une plateforme de coopération.

²²³ Annexe Flux d'étudiants — International. A l'exception de l'année 2021 durant laquelle le contexte sanitaire a perturbé les déplacements.

²²⁴ Annexe Différentes répartitions des professeurs permanents.

²²⁵ Orientations stratégiques 2030.

²²⁶ Ces questions se posent avec plus d'acuité pour l'implantation à Dubaï que dans le cas du futur de Hô Chi Minh-Ville. Celui-ci sera en effet développé en lien avec un partenaire actuel de l'EM Normandie au Vietnam (l'Université des transports et de la communication de Hanoï).

Le comité invite donc l'établissement à se saisir de ces enjeux, tant dans le cadre de sa politique de recrutement d'EC que dans celui de sa stratégie partenariale sur les deux futurs sites.

2 / Une dynamique forte d'internationalisation de la formation, mais peu articulée avec la recherche

En parallèle du développement des campus à l'étranger, l'école a nettement étendu ses activités internationales ces dernières années, que l'on considère celle-ci sous l'angle des partenariats académiques dans le domaine de la formation, des mobilités sortantes d'étudiants nationaux, ou bien encore du recrutement des étudiants internationaux.

Les efforts réalisés par l'établissement et sa direction des affaires internationales ont notamment permis de faire passer le nombre de partenaires internationaux de 183 en 2016²²⁷ à 285 au 1^{er} septembre 2021. 135 de ces partenaires disposent d'une ou plusieurs accréditations AACSB, AMBA²²⁸ ou EFMD²²⁹ (soit environ 50 % de partenaires accrédités aujourd'hui contre 40 % en 2016). Après une période de développement rapide de ces partenariats internationaux, le « contrôle qualité » semble être en voie d'amélioration, grâce à une grille d'évaluation réactualisée et à la mise en place d'un comité qui fait le point sur les accords inactifs²³⁰ (qui sont alors dénoncés). Dans ce cadre d'ensemble, certains partenariats font par ailleurs l'objet d'un investissement particulier de la part de l'école du fait de perspectives de collaborations qui vont au-delà de la formation. En dehors des cas déjà évoqués de l'UMass et de l'université de Corvinus, c'est le cas notamment du partenariat avec Centrum PUCP Business School au Pérou, qui comprend des perspectives non seulement d'échanges d'étudiants, mais aussi en termes de double diplôme et de travaux communs autour de la thématique de la ville intelligente (*smart city*)²³¹. L'école dispose également d'un portefeuille d'une trentaine de doubles diplômes internationaux actifs et déploie des actions de formation continue au Vietnam (dans le domaine de la *supply chain*) et en Chine (DBA²³², MBA²³³, MSc).

Le dynamisme de l'EM Normandie en matière de partenariats internationaux est indéniable et il a pour conséquence d'enrichir nettement l'expérience de formation des étudiants et les possibilités de mobilités sortantes. Entre 2017 et 2019, les flux d'étudiants français en mobilité sortante (hors campus à Oxford et à Dublin) ont augmenté²³⁴ à mesure que s'accroissait le nombre de partenaires, mais celui-ci a ensuite diminué en 2020 et 2021, très probablement du fait des restrictions imposées par la crise sanitaire. En temps normal, tous les étudiants du PGE ont pour obligation de réaliser une ou plusieurs expériences à l'international au cours de leur formation, le nombre de semestres à valider dépendant de l'année d'entrée dans le programme. Ces semestres peuvent être effectués sur les campus internationaux d'Oxford ou de Dublin, mais ils le sont aussi très souvent chez les universités partenaires. Pour opérer leur choix, les étudiants peuvent compter sur un accompagnement très complet de la part de personnels de la direction des affaires internationales, qui ont en charge une zone géographique bien définie : informations détaillées sur chaque partenaire, réunions de préparation à la mobilité, convention pédagogique (*learning agreement*), et « journées internationales » organisées au retour des étudiants en mobilité. Le pilotage du recrutement et de l'accueil des étudiants internationaux est également bien dimensionné et manifestement efficace, à en juger par la forte croissance des effectifs dans ce domaine, qui ont plus que doublé entre 2017 et 2021²³⁵. Les étudiants internationaux peuvent ainsi suivre l'état d'avancement de leur candidature sur une plateforme mise en place par l'école et sont ensuite accueillis dans le cadre de dispositifs spécifiques : assistance pour tout ce qui relève des formalités administratives et de la recherche de logements, réunions d'accueil, coordinatrice à temps plein chargée de l'accueil des étudiants entrants durant leur parcours de formation, et enquêtes annuelles de satisfaction²³⁶. Enfin, l'intégration de ces étudiants est facilitée par le fait qu'un nombre important de cours ou de formations (au niveau M2) sont proposés en anglais.

Analysée à l'aune du seul champ de la formation, la politique d'internationalisation de l'école paraît finalement très volontaire, suivie d'effets tangibles, et tout à fait à la hauteur des ambitions affichées dans sa stratégie globale de positionnement. L'articulation des actions menées dans ce champ avec ce qui relève de la

²²⁷ AACSB — Business peer review team report.

²²⁸ Label d'origine britannique, AMBA pour Association of MBAs.

²²⁹ EM Normandie — Dossier de dépôt Grade de Licence.

²³⁰ Les critères utilisés portent sur l'absence d'accréditation, de mobilité étudiante effective ou de collaborations en recherche (entretien).

²³¹ Entretien.

²³² Doctorat en administration des affaires — de l'anglais *Doctorate of Business Administration*.

²³³ Master en administration des affaires — de l'anglais *Master of Business Administration*.

²³⁴ De 776 à 838 (Annexe Flux d'étudiants — International).

²³⁵ Ils sont passés de 243 à 554 sur cette période, avec une augmentation particulièrement marquée des flux d'étudiants en provenance du continent asiatique (de 78 à 225, principalement de Chine et d'Inde) qui constitue, avec l'Afrique (216 en 2021), la principale zone d'origine des recrutements internationaux (Annexe Flux d'étudiants — International). Le continent européen vient ensuite (avec 78 étudiants en 2021).

²³⁶ L'EM Normandie bénéficie du reste du Label Bienvenue en France décerné par Campus France, au niveau le plus élevé (soit le troisième niveau qui satisfait 15 critères permettant de mesurer les efforts faits pour améliorer l'accueil des étudiants internationaux).

dimension internationale de la recherche paraît cependant moins satisfaisante, compte tenu du potentiel de l'école. Certes, celle-ci s'est efforcée de développer à la fois des collaborations scientifiques et de la mobilité étudiante avec certains de ses partenaires académiques, mais cela semble concerner un nombre restreint d'institutions²³⁷. De manière plus générale, en l'état des informations dont dispose le comité, on discerne difficilement en quoi le réseau des partenaires étrangers constitue un véritable levier pour accroître l'ouverture internationale des thématiques de prédilection du Métis²³⁸. Pour le dire autrement, le développement de programmes de recherche communs avec les universités partenaires demeure visiblement assez largement en deçà de ce qui a été entrepris avec ces dernières dans le domaine de la formation²³⁹. La politique conduite pour ce qui concerne les professeurs invités, bien que renforcée²⁴⁰, ne paraît pas suffisamment structurée autour d'objectifs clairs et prioritaires pour qu'il soit possible de combler ce manque.

En conséquence, **le comité recommande à l'école, pour ses activités à l'international, de définir une politique de partenariat qui permette un développement équilibré et articulé des collaborations dans le domaine de la formation et de la recherche.**

²³⁷ En dehors des cas déjà évoqués (université de Corvinus, UMASS, projet Centrum PUCP Business School), l'EM Normandie possède également un accord d'échange d'étudiants et de partenariats entre EC avec la *School of Business, Economics & Law* de l'université de Göteborg (RAE). Il existe également une collaboration recherche avec un des partenaires brésiliens (entretien).

²³⁸ Le document de l'établissement qui répertorie tous les partenaires académiques internationaux (Annexe Review of EM Normandie's international partner universities) ne précise que la nature des collaborations dans le domaine de la formation (échanges d'étudiants, double diplôme, programmes payants, etc.).

²³⁹ On retrouve donc ici au fond un constat similaire à celui qui été mis en avant à propos des deux campus d'Oxford et de Dublin (cf. *supra*, partie sur la recherche).

²⁴⁰ L'accueil de professeurs étrangers invités est considérée comme un axe prioritaire (entretien), et un doyen délégué de l'EM Normandie (en charge du développement international de la faculté) a pour mission la promotion des actions dans ce domaine. Depuis 2015, l'école a accueilli 42 professeurs invités, pour la plupart en provenance d'établissements de partenaires (RAE)

Conclusion

En l'espace d'une dizaine d'années, l'EM Normandie s'est profondément transformée, elle est incontestablement parvenue à opérer le « changement d'échelle »²⁴¹ qu'elle visait. Dans la grande majorité des domaines d'activités qui sont ceux d'un établissement d'enseignement supérieur, la progression est tout à fait remarquable. Ces cinq dernières années, le nombre d'étudiants inscrits a doublé et la part de ces derniers inscrits en alternance a quadruplé. Le corps professoral a été nettement renforcé, à la fois quantitativement (il a augmenté de moitié) et en compétences, ce qui a permis à l'école d'accroître significativement le niveau de sa production scientifique. Parallèlement à cette montée en puissance, l'établissement s'est montré très actif sur le plan institutionnel, en développant de nombreuses collaborations, tant sur le plan de la recherche appliquée que de la formation, et en mettant en œuvre une stratégie d'implantations à l'étranger qui lui permet désormais de bénéficier d'un positionnement international fort et affirmé. Fait notable, cette extension très nette du volume et de l'étendue des activités de l'école s'est produite sans que la qualité des formations et des services proposés aux étudiants se dégrade. Bien au contraire : l'accompagnement offert à ces derniers est de grande qualité et l'EM Normandie a réalisé des efforts importants pour innover dans le domaine de la pédagogie. Enfin, toutes ces actions ont été entreprises sans que soit remis en cause l'équilibre budgétaire de l'école. Celle-ci peut s'appuyer aujourd'hui sur un modèle économique qui a prouvé sa solidité tout au long de la trajectoire de croissance enclenchée depuis les années 2010.

L'EM Normandie souhaite à présent poursuivre cette trajectoire, en augmentant encore le nombre de ses étudiants, la taille de son corps professoral et le niveau de sa production scientifique, ainsi que le nombre de ses implantations à l'étranger. Dans cette perspective, certains points de fragilité ou de risque méritent de faire l'objet d'une attention particulière.

Le premier concerne le pilotage de l'école dont le mode opératoire n'a manifestement pas évolué au rythme des transformations récentes. C'est tout particulièrement le cas dans le domaine des ressources humaines, où les pratiques, relevant plus de la gestion quotidienne que de la prospective et de l'accompagnement des compétences, ne sont désormais plus adaptées au déploiement d'une stratégie institutionnelle de croissance. En effet, cette stratégie a nécessairement un impact fort sur les personnels, tant en termes de missions confiées que d'objectifs à atteindre. Au regard des projets de l'établissement et de l'échéance proche de certains d'entre eux (comme l'ouverture de deux nouveaux campus à l'étranger), il paraît nécessaire d'avancer rapidement sur la transformation de la gestion des ressources humaines en faveur de l'accompagnement du personnel face à ces changements rapides. Plus généralement, il reste aujourd'hui à l'EM Normandie à se doter d'une structure de pilotage qui ait une véritable capacité à traduire en prospective pluriannuelle les objectifs du plan stratégique qu'elle s'est donné à l'horizon de 2030.

Le deuxième point de fragilité a trait à la politique qui a été jusqu'ici conduite dans le domaine de la recherche. Certes, il ne fait aucun doute que le laboratoire Métis a réalisé des progrès importants à la fois sur le plan de la production strictement académique et sur celui de la recherche appliquée et de la valorisation (comme l'illustre l'activité des chaires). Pour autant, les modifications successives de la structuration de ses thématiques, qui plus est dans un contexte d'évolution importante du corps professoral et de ses domaines de spécialité, n'ont pas permis encore de faire ressortir clairement ce qui fait la force et la spécificité de l'EM Normandie sur le plan scientifique. Dans ce registre, le comité n'est pas totalement persuadé que la décision récente de supprimer les quatre axes thématiques du Métis et de s'appuyer sur les départements disciplinaires pour afficher les compétences de l'école permettra à celle-ci de rendre visibles les thématiques qui la différencient dans le paysage académique national et international. L'enjeu semble d'autant plus important que le déploiement de la recherche à l'international (notamment sur les campus de l'école à l'étranger) demeure en retrait par rapport à ce qui a été entrepris dans le domaine de la formation et qu'il y a donc là des marges de progression.

Enfin, le troisième point de fragilité n'est pas tant une faiblesse actuelle²⁴² qu'un risque latent qui pèse sur l'ancrage territorial de l'école. Cet ancrage fait partie des marqueurs historiques et de l'identité de l'EM Normandie, qui a toujours revendiqué sa détermination à contribuer au développement économique et social du territoire normand, aussi bien à travers son offre de formation que par le biais de sa recherche académique. Le comité a ainsi pu constater lors de la visite à quel point cette dimension était au cœur de la culture de l'établissement et à l'origine de nombreuses actions volontaristes de sa part. Celui-ci a su préserver cette ligne de force tout en élargissant son espace d'intervention à Paris, à Oxford et à Dublin (et bientôt à Dubaï et à Hô Chi Minh-Ville). La combinaison entre cet ancrage historique fort et le développement en dehors de sa région d'origine ces dernières années constitue cependant tout autant un risque, celui d'affaiblir l'insertion de l'école en Normandie en dispersant exagérément les forces, qu'une chance, celle de développer sur les nouveaux sites la même politique d'ouverture vers l'environnement local. De ce point de vue, l'enjeu pour l'EM Normandie est aujourd'hui de préserver ce qui fait la force de son histoire, tout en s'insérant dans les dynamiques actuelles

²⁴¹ Contrat de site Normandie Université — 2017-2021 — volet spécifique 2017-2021 École de management Normandie-EMN.

²⁴² Il n'est donc pas répertorié comme un point faible en conclusion du rapport.

qui conduisent les écoles de commerce et de *management* à se développer fortement à l'international. Les éléments rassemblés par le comité dans le cadre de cette évaluation laissent à penser qu'elle est tout à fait en mesure d'y parvenir, pour peu qu'elle soit attentive à maintenir un équilibre entre l'héritage du passé et les perspectives de l'avenir.

1 / Les points forts

- Un positionnement institutionnel cohérent qui permet tout à la fois de renforcer l'ancrage territorial de l'établissement et de déployer une stratégie internationale ambitieuse.
- Un accompagnement des étudiants de grande qualité, qui offre des parcours réellement individualisés et une insertion professionnelle réussie.
- Une offre de formation riche, bien structurée, et qui se caractérise notamment par des voies d'entrée diversifiées et un positionnement fort juste après le bac.
- Une stratégie de recrutement et d'incitations à la recherche qui a permis d'augmenter le niveau de la production scientifique.
- Une gouvernance forte, dynamique et qui porte une vision stratégique claire sur les objectifs de l'établissement.
- Des implantations en propre à l'étranger, qui renforcent l'attractivité des formations.

2 / Les points faibles

- Un pilotage des ressources humaines qui demeure insuffisamment structuré pour accompagner la trajectoire de croissance envisagée par l'école et qui ne permet pas d'apaiser totalement les inquiétudes suscitées par les objectifs de résultats retenus.
- Une structuration de la recherche qui ne fait pas ressortir clairement les spécificités thématiques de l'établissement à l'échelle de tous ses campus.
- Une recherche qui bénéficie relativement peu des nombreux partenariats internationaux mis en place par l'école dans le domaine de la formation, en particulier au travers de ses implantations étrangères.
- Une offre de formation continue qui, en l'état, ne parvient pas à exploiter pleinement le potentiel de l'établissement.

3 / Les recommandations

- Préciser rapidement les missions, l'organisation et l'articulation avec les différents services de la nouvelle direction des ressources humaines, de façon notamment à être en mesure de déployer au plus tôt une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et en veillant par ailleurs à informer régulièrement les instances statutaires (en particulier le CSE) de l'état d'avancement des réflexions dans ce domaine.
- Définir, pour la recherche, une stratégie claire visant à faire émerger un nombre restreint de thématiques qui permette d'assurer la visibilité des compétences scientifiques de l'école.
- Intensifier les efforts pour donner aux activités de recherche de l'école un véritable ancrage territorial sur ses sites à l'étranger, et prendre appui sur le réseau des partenaires académiques étrangers pour augmenter le volume des collaborations scientifiques à l'international.
- Veiller attentivement à ce que la stratégie choisie pour développer la formation continue qualifiante et certifiante (création de la SAS EM Normandie Compétences) soit compatible avec le respect des critères de qualité que l'école applique dans ses formations diplômantes.

Liste des sigles

B

BADGE	Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Écoles
BMI	Bachelor en management international

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CESI	Centre des études supérieures industrielles
CGE	Conférence des grandes écoles
CHEERS	Conférence Havraise des Établissements d'Enseignement et de Recherche du
CHU	Centre hospitalier et universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMEX	Comité exécutif
ComUE	Communauté d'universités et d'établissements
COS	Conseil d'orientation stratégique
CSE	Comité social et économique

D

DBA	Doctorat en administration des affaires — de l'anglais <i>Doctorate of Business Administration</i>
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises
DEE	Département d'évaluation des établissements
DER	Département d'évaluation de la recherche

E

EC	Enseignant-chercheur
Eespig	Établissement de l'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i> - Fondation pour le développement du management
EM Normandie	École de management de Normandie
ENSA Normandie	École nationale supérieure d'architecture de Normandie
ENSICAEN	École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen
ÉSAM	École supérieure d'art et de design Le Havre-Rouen
ESIGELEC	École supérieure d'ingénieurs en génie électrique
ESR	Enseignement supérieur et recherche

F

FEDER	Fonds européen de développement régional
FNEGE	Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises

G

GIP	Groupement d'intérêt public
Gpec	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

HDR	Habilitation à diriger les recherches
-----	---------------------------------------

I

IAB	<i>International Advisory Board</i> – Conseil consultatif international
IAE	Institut d'administration des entreprises
INSA	Institut national des sciences appliquées
InsIDE	Institut de l'innovation et du développement de l'entrepreneuriat
IPER	Institut Portuaire d'Enseignement et de Recherche
IUT	Institut universitaire de technologie

M

M/M1/M2

(LMD) Master, master 1^{ère} année, 2^e année

MBA

Master en administration des affaires — de l'anglais *Master of Business Administration*

MS

Mastère spécialisé

MSc

Master of Science

N

NU

ComUE Normandie Université

P

PGE

Programme Grande École

PV

Procès-verbal

R

RAE

Rapport d'autoévaluation

RH

Ressources humaines

RNCP

Répertoire national des certifications professionnelles

S

SAS

Société par actions simplifiées

SCI

Société civile immobilière

SIRH

Système d'information des ressources humaines

Observations de l'établissement



Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du département
d'évaluation des établissements
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Le Havre, le 1 juin 2022

Monsieur le Directeur,

C'est avec beaucoup d'intérêt que j'ai pris connaissance du rapport que vous nous avez rendu suite à l'évaluation par le Hcéres de l'EM Normandie.

Je souhaite avant toute chose remercier le comité d'experts sous la présidence de Nicolas Chaigneau qui a été mandaté pour réaliser cette mission importante et attendue par nos équipes. Leur professionnalisme et leur écoute ont été très appréciés et les analyses formulées dans le rapport en sont le parfait témoin.

Sachez que cette démarche est une étape très importante pour notre institution. Elle nous conforte et nous oriente dans notre stratégie et le retour des experts est tout à fait fidèle à la direction que je souhaite donner aujourd'hui à l'EM Normandie.

Depuis 1871, l'École ne cesse de se réinventer pour garantir un niveau d'enseignement à la hauteur des ambitions de ses étudiants et leur donner les moyens d'être acteurs de leur épanouissement personnel et professionnel. Aujourd'hui sa raison d'être est d'inspirer et de former les générations d'hier, d'aujourd'hui et de demain à devenir les acteurs d'un monde durable. Libres de penser, libres d'apprendre, libres de créer.

Comme vous l'avez très justement affirmé, notre organisation s'est profondément transformée en 10 ans et je ne peux que vous remercier de noter que notre progression a été remarquable en beaucoup de points. L'augmentation de nos effectifs ; étudiants, collaborateurs et enseignants-chercheurs ; nous a permis de monter en puissance et de renforcer notre rayonnement sans que cela ne mette en péril notre équilibre financier ou la qualité de nos formations. Nous sommes aujourd'hui fiers du chemin parcouru et mettons, comme vous l'aurez compris, tout en œuvre pour le poursuivre.

Ces ambitions sont toutefois associées à des risques que vous avez légitimement soulignés. Le rapport a été partagé à l'ensemble de la direction de l'EM Normandie et vos remarques étaient tout à fait alignées avec nos propres analyses. Nous avons d'ores et déjà mis en place des actions pour les corriger et assurer une croissance saine et pérenne à notre École.

ÉCOLE DE MANAGEMENT DE NORMANDIE • Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé - N° SIREN : 479 806 630 - Code NAF : 8542Z



9, rue Claude Bloch - 14052 CAEN CEDEX 4 - Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78
20, quai Frissard - 76087 LE HAVRE CEDEX - Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99
30-32 Rue Henri Barbusse - 92110 CLICHY - Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76
Ulysses House, 22-24 Foley Street, DUBLIN 1, DO1 W2T2, Irlande - Tél. : 00 35 3190 111 75
Jericho Building - Oxpens Road - OXFORD OX1 1SA, Royaume Uni - Tél. : 00 44 1865 681 407

E-mail : info@em-normandie.fr • Internet : www.em-normandie.com

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS.



Je souhaiterais ainsi apporter un éclairage sur les points ci-dessous :

- La gestion des ressources humaines qui nécessite d'être renforcée.

Une Directrice des ressources humaines a été recrutée en octobre 2021 afin d'accompagner le capital humain vers l'autonomie et la montée en compétences. Comme vous l'avez remarqué, le déploiement de la stratégie institutionnelle a un impact fort sur le personnel et il se doit d'être accompagné. Dans une démarche d'écoute et d'amélioration de la qualité de vie au travail, l'EM Normandie a lancé son premier baromètre social auprès de l'ensemble de ses collaborateurs en avril 2022. 86% des salariés ont répondu à l'enquête et l'engagement est de 7,3/10. Ces résultats témoignent d'un fort attachement des collaborateurs et de leur volonté de participer à sa progression. Suite aux remarques et commentaires reçus, la Direction des ressources humaines et de la qualité de vie au travail a d'ores et déjà commencé à travailler à un plan d'actions avec chaque service. Les résultats seront partagés à l'ensemble des collaborateurs en septembre 2022. Enfin l'École va bientôt lancer son Académie afin de promouvoir la formation continue et la montée en compétences de ses collaborateurs.

- La nécessité de se doter d'une structure de pilotage qui puisse traduire en prospective pluriannuelle les objectifs du plan stratégique.

Une Direction du Pilotage de la Stratégie et de la Performance a été créée en septembre 2020 afin de permettre à la gouvernance de suivre le déploiement des projets stratégiques, d'évaluer les actions et de permettre aux directions d'apporter les ajustements nécessaires. Les ambitions de l'institution sont associées à des changements qui vont impliquer l'organisation dans son ensemble. Cette Direction devra permettre de maîtriser la croissance (suivi des indicateurs de performance et analyses des résultats) et piloter la stratégie (veille stratégique et déploiement des projets). Toujours dans l'esprit de garantir la cohérence entre la croissance de l'École, le rythme de déploiement des projets et l'alignement avec les orientations stratégiques, une cellule Culture Projets, Organisation et Pilotage a été déployée en juin. Sa mise en place permettra de viser plus de sérénité organisationnelle en mesurant les impacts humains et financiers des projets sur l'organisation ; maîtriser les risques et saisir les opportunités associées. Enfin, plusieurs recrutements de profils d'experts sont également prévus dont notamment celui d'un Project Management Officer en septembre 2022 pour renforcer les équipes.

- Le besoin de stabiliser la spécificité de l'institution sur le plan académique.

Les projets de recherche financés et les chaires de recherche sont désormais les nouveaux leviers pour permettre le développement d'une recherche partenariale, avec un impact auprès de nos parties prenantes et qui correspond aux grandes thématiques de l'EM Normandie. En effet, chaque membre du laboratoire a un rattachement disciplinaire grâce aux départements, et chacun participe aux projets de recherche ou de chaire qui sont les fers de lance de nos expertises, notamment sur les thématiques suivantes : Ressources Humaines ; Digital ; Nouveaux modèles entrepreneuriaux en agriculture ; Économie circulaire, économie bleue ; Activités portuaire, maritimes, supply chain et logistique.

ÉCOLE DE MANAGEMENT DE NORMANDIE • Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé - N° SIREN : 479 806 630 - Code NAF : 8542Z



9, rue Claude Bloch - 14052 CAEN CEDEX 4 - Tél. : +33 (0)2 31 46 79 78
 20, quai Frissard - 76087 LE HAVRE CEDEX - Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99
 30-32 Rue Henri Barbusse - 92110 CLICHY - Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76
 Ulysses House, 22-24 Foley Street, DUBLIN 1, D01 W21Z, Irlande - Tél. : 00 35 3190 111 75
 Jericho Building - Oxpens Road - OXFORD OX1 1SA, Royaume-Uni - Tél. : 00 44 1865 681 407

E-mail : info@em-normandie.fr • Internet : www.em-normandie.com

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master in Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS.



Cette dynamique permet à travers les départements de lier au mieux la pédagogie et la recherche académique. Elle permet par ailleurs de mieux ancrer notre recherche auprès de nos partenaires sur les différents territoires au sein desquels évolue notre institution.

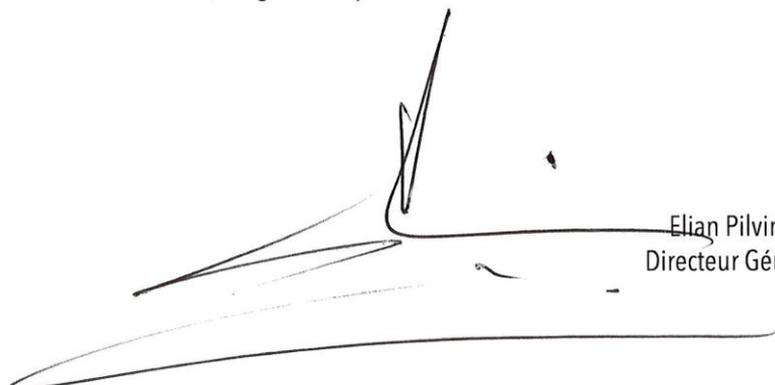
- La vigilance à apporter au maintien de l'ancrage territorial de l'EM Normandie alors qu'elle poursuit sa conquête de l'international.

Avec l'ouverture de ses nouveaux campus du Havre et de Paris, l'École a souhaité renforcer son rayonnement et son attractivité sur ses campus francophones. Un objectif qui a été atteint et confirmé par une augmentation de ses effectifs et de ses entreprises partenaires. L'EM Normandie souhaite maintenant poursuivre le développement de son réseau de campus en propre à l'international. Si l'École est issue du territoire normand et qu'elle souhaite rester proche de ses racines, il est également dans son ADN d'explorer là où le monde bouge. Ses ouvertures, de Dubaï et bientôt d'Ho Chi Minh Ville sont motivées par deux leviers et points communs avec ses origines : s'installer dans des villes-monde portuaires, là où les échanges sont les plus intenses, mais également dans des villes qui portent des innovations fortes. Comme le comité l'a très justement souligné : l'enjeu pour l'EM Normandie est aujourd'hui de préserver ce qui fait la force de son histoire, tout en s'insérant dans les dynamiques actuelles.

Une attention particulière sera consacrée à surveiller ces points et à maintenir, comme vous l'avez conclu dans votre rapport, un équilibre entre l'héritage du passé et les perspectives de l'avenir.

Pour finir, je tiens une nouvelle fois à remercier le travail remarquable et de grande qualité fourni par les experts. Je souhaite également profiter de cet écrit pour féliciter et relever le travail effectué par les équipes de l'EM Normandie qui œuvrent chaque jour avec passion et engagement pour faire grandir et rayonner notre École.

Je vous prie, Monsieur le Directeur, d'agréer l'expression de mes meilleurs remerciements et de ma sincère considération.



Elian Pilvin
Directeur Général

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'établissement a eu lieu les 12 et 13 octobre 2021. Le comité d'évaluation²⁴³ était présidé par M. **Nicolas CHAIGNEAU**, professeur des universités en sciences économiques à l'Université Lumière — Lyon 2.

Ont participé à cette évaluation, par ordre alphabétique :

- M. **Grégory BOUVIALA**, directeur des services administratifs à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Montpellier ;
- M. **Arnaud CATINOT**, président Fondateur — SEEKENCE LYON ; chargé d'accompagnement — ESTIA Entreprendre ;
- M. **Hervé DUMEZ**, Directeur de recherches en sciences économiques et gestion au Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ;
- M. **Arthur GADENNE**, diplômé du Master en management des politiques publiques en de l'Institut d'études politiques (IEP) de Lille et d'Audencia Nantes en 2020, désormais consultant à CGI Business Consulting ;
- M. **Gilles N'GOALA**, professeur des universités en sciences de gestion à l'Université de Montpellier, responsable du Master 1 « marketing vente » et du Master 2 « marketing sectoriel ».

M. **Stéphane MOTTET**, conseiller scientifique ainsi que Mme **Ramatoulaye KASSE** et Mme **Camille DURAN**, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

²⁴³ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)