

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE NEOMA

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**  
VAGUE D

Rapport publié le 17/07/2024

Au nom du comité d'experts :

Tamym Abdessemed, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

# Avis du comité

## 1 / Forces principales

- Le plan stratégique de transformation et d'investissement qui a accompagné la constitution de NEOMA, née en 2013 de la fusion de Rouen Business School et de Reims Management School, a été piloté de manière volontariste et réussie pour construire un seul et même établissement.

Ce succès a permis de :

- mobiliser de manière exemplaire toutes les parties prenantes internes dans un **alignement structuré entre la gouvernance, les équipes de direction, le corps professoral et les équipes administratives**, constituant ainsi un solide point d'appui pour la trajectoire à venir de l'école,
  - **développer un fort sentiment d'appartenance** des personnels, associé à un faible taux de renouvellement des équipes,
  - faire **progresser l'école dans les classements** nationaux et internationaux, la dotant de la sorte **d'une reconnaissance solide** et en progression, conforme à son ambition.
  - de favoriser l'indépendance de l'école, et son passage depuis 2018 au statut d'Établissement d'Enseignement Supérieur Consulaire (EESC).
- NEOMA a su aussi renforcer la qualité et les standards de ses activités d'enseignement et de recherche, dans un contexte associant une croissance limitée du nombre de ses étudiants à un développement quantitatif et qualitatif des ressources consacrées à la formation et à la recherche. Les enseignants-chercheurs et les personnels administratifs, nombreux, animent de manière engagée et innovante les activités de formation et de recherche.
  - L'école a su déployer ses activités sur ses différents campus, en **renforçant de manière systématique ses ancres territoriales historiques**, tout en créant à Paris, dans une logique de complémentarité, un nouveau campus qui favorise un **équilibre territorial**, levier de cohésion globale.
  - La production scientifique soutenue de l'école s'accompagne d'une stratégie efficace en matière d'innovation et d'entrepreneuriat, qui permet à NEOMA de prendre une place significative dans les stratégies régionales d'innovation, en développant de nombreux partenariats, sources d'impact positif pour les territoires.
  - La stratégie en matière de formation et de vie étudiante s'appuie sur des orientations structurées et adaptées, **au service d'une forte employabilité et du bien-être étudiant**, à savoir :
    - **Une innovation pédagogique de qualité :**
    - Une **bonne intégration** des enjeux liés à la responsabilité sociétale et aux transitions énergétique et environnementale ;
    - Le déploiement avec succès d'une approche qualifiée de « *Student Centric* », qui **valorise l'expérience étudiante**, en offrant de nombreux services proposés de surcroît par des équipes adaptées, qui s'appuient sur une vie associative dynamique, bien encadrée par l'école.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Les axes structurants de différenciation ou d'excellence sont encore trop vagues ou généraux, se référant globalement à la notion d'innovation, ce qui ne favorise ni la nécessaire hiérarchisation des nombreux projets, initiatives ou partenariats que porte NEOMA en fonction de leur priorité, ni le plein alignement entre les investissements et les opérations qui en découlent.
- Dans un contexte d'endettement croissant, où le modèle économique de NEOMA dépend majoritairement des droits de scolarité qui approchent de leur plafond, l'absence d'une stratégie de

diversification des ressources, d'une analyse des risques clairement explicitée, de schémas directeurs plus fins en matière immobilière et informatique et d'arbitrages budgétaires suffisamment alignés avec les priorités stratégiques **constituent autant de vulnérabilités pour le pilotage financier de l'établissement.**

- Les initiatives institutionnelles avec les universités des territoires d'implantation sont **relativement limitées** au profit de coopérations *intuitu personæ* qui, même si elles se matérialisent par des réponses réussies aux appels à projets régionaux ou nationaux, **ne permettent pas** pour l'instant **de soutenir la stratégie de l'école et notamment de :**
  - Développer la création de chaires au sein des pôles d'excellence ;
  - Structurer et favoriser une politique en matière de formation doctorale et d'accueil de doctorants.
- Au plan international, même si l'établissement fait apparaître un grand nombre de partenaires, **la stratégie de recherche demeure peu institutionnalisée et pas assez alignée avec les ambitions de l'établissement**, l'internationalisation de la recherche reposant uniquement sur la présence de chercheurs internationaux ou sur des publications dans des revues internationales.

### 3 / Recommandations principales

- Renforcer le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement en privilégiant au service de chacune de ses activités :
  - une meilleure explicitation et hiérarchisation des choix stratégiques, qui gagneraient à être accompagnés par **la définition de valeurs cibles**, afin de faciliter les arbitrages et la prise de décision ;
  - la systématisation **des analyses de performance** afin d'améliorer le suivi du plan stratégique et ses éventuels ajustements ;
  - la **mise en place d'un système global de la démarche qualité**, allant au-delà des seules logiques dictées par les accréditations nationales et internationales ;
  - la **mise en place de schémas directeurs** dans les domaines des systèmes d'information et du patrimoine immobilier.
- **Clarifier et préciser le positionnement différenciant de NEOMA** au sein du paysage des écoles de management, en s'appuyant notamment sur ses singularités et en se dotant d'une stratégie de communication externe dont l'efficacité est à renforcer.
- **Engager une démarche plus soutenue de recherche de financements privés**, ayant pour ambition d'atteindre des montants comparables à ceux qui sont obtenus dans le cadre des réponses aux appels à projets publics, en s'appuyant notamment sur la qualité et la densité des relations développées avec le réseau d'entreprises partenaires de l'école et en systématisant la **structuration de chaires** au sein des pôles d'excellence.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création : 2013**, date de la fusion des anciennes écoles Reims *Management School* (fondée en 1928) et Rouen *Business School* (fondée en 1871).
- **Statut juridique : EESC** (Établissement d'Enseignement Supérieur Consulaire), à but non lucratif et dépendant des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI Rouen et Reims) depuis 2018.
- **Direction** : une directrice générale depuis 2017
- **Typologie et organisation**<sup>1</sup> : 24 programmes de formations (18 formations initiales et 6 formations continues).
  - **18 formations initiales** dont quatre de niveau Bachelor — niveau 6 — et 14 de niveau Master — niveau 7 — répartis comme suit :
    - un programme Grande École (4229 étudiants)
    - quatre formations post-bac (2374 étudiants)
      - Bachelor en Management des Services (en trois ans),
      - Global BBA (en quatre ans),
      - CESEM : diplôme d'études supérieures européennes de management (en quatre ans),
      - TEMA (en cinq ans),
    - Douze Master of Science (Msc), d'une durée d'un ou deux ans, dont six sont labellisées par la CGE<sup>2</sup> (1818 étudiants). À l'issue, les étudiants sont titulaires d'un DESMI (diplôme d'études spécialisée en management international).
  - **Six formations continues**, dont deux de niveau Bachelor — niveau 6 (43 étudiants) —, deux de niveau master — niveau 7 (160 étudiants) — et deux de niveau Bac+8 (un programme PhD comprenant 17 étudiants et un programme DBA en comprenant 61).
- **Nombre d'étudiants : 8524**, dont 8243 étudiants en formation initiale (et 46 % dans le programme Grande École) et 281 étudiants en formations continue.
- **Nombre d'étudiants en alternance : 1568 alternants** (1047 apprentis et 521 étudiants en contrat de professionnalisation).
- **33 % d'étudiants aidés** (bourse + apprentissage).
- **25 % d'étudiants internationaux** de 100 nationalités différentes.
- Répartition des effectifs étudiants par campus :
  - Reims : 4 000 étudiants,
  - Rouen : 4 335 étudiants,
  - Paris : 1 500 étudiants.

<sup>1</sup> Annexe 10 du RAE. Période de référence : 2017-2022.

<sup>2</sup> Les formations labellisées par la Conférence des grandes écoles respectent des éléments de doctrines définis pour l'accréditation d'un processus de formation de qualité avec pour objectif principal de garantir l'insertion professionnelle : Master of Science Finance et Big Data ; Master of Science Retail Management ; Mastère spécialisé Études et décisions marketing ; Mastère spécialisé Analyse financière internationale et Mastère spécialisé Marketing et Data Analytics.

- **Taux de réussite** sur l'ensemble des programmes : plus de 95 %.
- **Labellisation** Bienvenue en France de Campus France (3 étoiles).
- **Certification** Qualiopi depuis 2021.
- Trois accréditations internationales : EQUIS, AMBA, AACSB.
- NEOMA est détentrice de la **charte Erasmus+**.
- Ressources humaines :
  - 403 personnels administratif et pédagogique, 267 enseignants permanents dont 212 en gestion et 84 % de docteurs.
  - 70 % de ces enseignants sont internationaux, issus de 44 nationalités représentées. NEOMA compte 945 enseignants au total, dont 543 intervenants issus du monde socio-économique.
- Index du personnel administratif et pédagogique : 77 % de femmes, 33 % d'hommes.
- Index du corps professoral de la Faculté permanente : 51 % de femmes et 49 % d'hommes.
- **Budget : 109 608 k€ (2021-2022)**, dont 60 973 k€ masse salariale
- **Frais de scolarité** : de 6000 € à 26 400 € pour les niveaux Bachelor à Master of science. Programme Grande École 45 250 € pour trois ans d'études.
- **Patrimoine immobilier** : trois campus dans trois régions pour un total de 58 112 m<sup>2</sup>.
  - Reims : deux sites et deux bâtiments. Taille des locaux : 8 115 m<sup>2</sup>.
  - Rouen : sept hectares comprenant 8 bâtiments et un grand parc. Taille des locaux : 7 314 m<sup>2</sup>.
  - Paris : 6650 m<sup>2</sup> (ouvert en 2021).
- **Partenariats internationaux** : 400 partenaires (dont 75 % accrédités au niveau international) dans 61 pays.
- Un centre de recherche interne.

### **Contexte territorial**

- **Sur le territoire champardennais**, depuis 2017, une convention d'association bilatérale « Association grand Reims » lie NEOMA à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, par ailleurs chef de file de la coordination territoriale qui structure le site (18 membres au total, dont une autre école de management, Y School). Cette convention d'association porte plus précisément sur quatre sujets transverses, à savoir : politique doctorale, entrepreneuriat, vie étudiante, numérique, et sur trois pôles thématiques : Agrosociétés et Bioéconomie ; Sciences du numérique et de l'ingénieur ; SHS, dans lesquels est impliquée NEOMA.
- **Sur le territoire normand**, NEOMA est associée à la Comue Normandie, qui comprend un noyau historique (les 6 fondateurs en 2014 : Universités Caen, Le Havre et Rouen et Insa Rouen, EnsiCaen, Ensa Normandie) et 12 associés (BuildersÉcole d'ingénieurs, CESI, ESIGELEC, UniLaSalle, Esam Caen-Cherbourg, l'ESADHaR, l'EM Normandie, NEOMA Business School, le CHU de Caen Normandie, le CHU de Rouen Normandie, le Centre François Baclesse, le CROUS Normandie et le GIP Labéo).

## 2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le dossier d'autoévaluation (DAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 17 au 19 octobre 2023 et cinquante-quatre entretiens ont été réalisés durant deux jours et demi.

La rencontre stratégique tenue le 8 décembre 2022 avec le Hcéres avait permis à NEOMA d'insister sur quatre thématiques : sa politique de recherche, l'innovation et le digital en matière de pédagogie et dans les autres activités de l'école, son ancrage territorial et sa politique de développement international.

De l'avis du comité, le RAE, dans l'ensemble, est plus descriptif qu'analytique. Sa présentation claire, concise et instructive permet néanmoins de rendre compte des éléments clés de la trajectoire de NEOMA au cours des cinq dernières années et met en évidence les grands résultats et les perspectives. À cet égard, les nombreux documents complémentaires qui ont été fournis au comité, et les rencontres fluides avec les personnels et les partenaires, ont permis de prendre la mesure de la réalité du regard à la fois rétrospectif et prospectif des équipes de NEOMA.

Le comité remercie NEOMA et ses équipes pour la qualité de l'organisation de la visite et plus largement du soutien à la conduite de son travail d'évaluation.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

**Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »**

## 1 / Une fusion réussie, des axes de différenciation à affirmer

Dans le paysage spécifique des grandes écoles de management, NEOMA se présente dans son RAE comme une école indépendante et à but non lucratif, qui se distingue à la fois par sa longue histoire (150 ans), même si elle n'existe dans sa forme actuelle que depuis 2013, date de la fusion de Rouen *Business School* (créée en 1871) et de Reims *Management School* (créée en 1928), et par son choix statutaire d'Établissement d'Enseignement Supérieur Consulaire (EESC) adopté en 2017.

L'établissement fait état de sa reconnaissance par l'État, citant l'arrêté du 29 août 2013 publié au BOESR<sup>3</sup> et de son engagement à obtenir pour ses formations, outre leur inscription au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), les visas et grades octroyés par le MESR<sup>4</sup>. À ce titre, les annexes fournies attestent que les quatre diplômes (CESEM et GBBA, d'une part, PGE et DESSMI d'autre part) ont fait l'objet d'une reconduction de leurs visas et grades respectifs pour la durée maximale de cinq ans (en 2022 pour les premiers et en 2023 pour les seconds).

Dans l'analyse de son positionnement, l'établissement se qualifie d'acteur majeur (« grande école française de premier plan »<sup>5</sup>), renvoyant ici à l'effet de taille induit par la fusion de deux écoles préexistantes, qui lui a permis de mieux faire face à la concurrence nationale et internationale. En particulier, la fusion a permis de renforcer à la fois son activité académique, sa taille, l'internationalisation de son corps professoral, son portefeuille de partenaires et son réseau de diplômés présents dans de nombreux pays.

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense, NEOMA fait la preuve d'une trajectoire qui témoigne de sa progression. À l'échelle nationale, NEOMA gagne des places dans tous les classements de référence au cours de ces cinq dernières années (en moyenne, passage de la 13<sup>e</sup> place à la 7<sup>e</sup>)<sup>6</sup>. À l'échelle internationale, il est cependant moins fait mention de l'évolution de son classement, en dehors de l'édition 2022 du *Financial Times* qui place NEOMA au 41<sup>e</sup> rang européen. Dans ce cas, l'établissement met davantage en valeur son profil d'école triplement accréditée (AMBA, AACSB et EQUIS) pour la durée maximale de cinq ans, qu'il s'agisse des accréditations institutionnelles ou de celles afférant à des programmes de formation. Dans son autoévaluation, l'école n'analyse pas de manière explicite les raisons qui expliquent sa progression dans les classements, préférant énumérer ses grands choix stratégiques et faire référence aux résultats des évaluations conduites par des organismes extérieurs. Les entretiens menés lors de la visite n'ont pas permis de clarifier ce point, ni même de préciser par une argumentation solide l'analyse que l'école effectue de son environnement concurrentiel<sup>7</sup>. **Le comité recommande donc à NEOMA de renforcer ses mécanismes d'auto-évaluation pour être mieux en mesure de caractériser les leviers de son développement et de son succès, et d'anticiper leurs évolutions.**

Pour accompagner l'analyse de son positionnement, NEOMA fournit des chiffres clés<sup>8</sup> qui permettent de constater que le nombre des membres du personnel administratif et pédagogique (403 en 2022 contre 333 en 2017), ainsi que celui des professeurs permanents (267 en 2022 contre 228 en 2017), ont nettement plus progressé que le nombre des étudiants, resté constant entre 2017 et 2022 (8206 en 2017 contre 8243 en 2022)<sup>9</sup>. De l'avis du comité, ces chiffres témoignent d'une politique volontariste, qui vise le renforcement de l'encadrement. Toutefois, ni le RAE, ni les entretiens, n'ont fourni d'analyse de cette progression. Les chiffres concernant les étudiants présentent des tendances intéressantes : féminisation et internationalisation accrues, augmentation du nombre de boursiers et d'alternants (*cf. infra*). Concernant le corps professoral, la parité est

<sup>3</sup> BOESR : Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>4</sup> MESR : ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>5</sup> RAE p. 5.

<sup>6</sup> L'analyse porte sur les classements en 2016/27 et 2022/23 dans cinq classements indiqués p.4 du RAE.

<sup>7</sup> Le rapport est toutefois plus documenté dans l'analyse des tendances sur lesquelles s'appuie deux orientations stratégiques de NEOMA : la digitalisation et le développement durable, incluant la politique relative à la promotion de la diversité. Ces axes ont également pu être précisés dans les entretiens.

<sup>8</sup> Tableau 1.1.1.b Chiffre clés, p. 5.

<sup>9</sup> Une croissance modérée des effectifs est prévue pour les années à venir, sans être clairement précisée.



dépassée en 2021-2022, soit la dernière année de la période de référence<sup>10</sup>. Toutefois, **le comité regrette que le RAE n'établisse pas de lien entre ces tendances et le positionnement de l'établissement.**

NEOMA décrit également son positionnement en le reliant à ses missions, sa vision et ses valeurs définies à la suite d'un processus participatif mené dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique VISTA mis en œuvre au cours de la période. L'ambition principale de ce plan était l'affirmation de NEOMA comme une seule et même école, avec la mise en œuvre de transformations « en accord avec les changements profonds qui ont lieu dans le secteur de l'enseignement supérieur »<sup>11</sup> et la valorisation des effets de taille induits par la fusion. **De l'avis du comité, cette ambition d'unicité est clairement atteinte, en particulier grâce au développement du nouveau campus parisien qui a permis le parachèvement de la construction d'un seul et même établissement. Le campus parisien accueille en effet régulièrement les équipes de Reims et de Rouen afin de leur permettre d'échanger sur des sujets transversaux. Le sentiment d'appartenance à une même entité est ainsi renforcé (cf. infra, référence 4), tout en permettant à ces mêmes équipes d'asseoir leurs ancrages territoriaux historiques<sup>12</sup>.**

Sur le fond, en revanche, **faute d'une analyse concurrentielle aboutie**, la définition des missions, de la vision et des valeurs **ne permet pas de faire ressortir les avantages compétitifs propres à NEOMA**, en dehors de son engagement d'excellence et de modernité. Plus généralement, les éléments qui fondent l'analyse du positionnement présentent des arguments qui restent très généraux et donc assez vagues. À titre illustratif, la vision établie dans le cadre du plan VISTA, et réaffirmée dans le cadre du plan à horizon 2027 « *Engage for the future* », indique que l'ambition est « d'être une école de management innovante et globale, dont l'impact résulte d'un enseignement et d'une recherche de qualité, et qui encourage un état d'esprit responsable, agile et tourné vers l'avenir » et que « passionnés par les enjeux de l'enseignement supérieur, de l'entreprise et de la société, les étudiants, les professeurs et les dirigeants d'entreprises sont encouragés à questionner, expérimenter et innover »<sup>13</sup>, ce qui, pour une école de ce type, ne paraît pas assez différenciant. Les entretiens menés lors de la visite indiquent par ailleurs que NEOMA veut aussi cultiver l'esprit de famille auprès de la communauté étudiante<sup>14</sup>. Ils ont également fait ressortir la volonté claire de l'école de dépasser la phase de consolidation que nécessitait la fusion et de sortir de la posture qui a prévalu durant la période de référence, à savoir celle de « *challenger* » solide face aux écoles de management les plus reconnues.

En conclusion, il n'est pas aisé pour le comité de distinguer les axes clés de différenciation sur lesquels s'appuie la stratégie de l'établissement. En particulier, l'acception retenue par l'école pour se définir comme innovante est de large spectre<sup>15</sup>, relativement peu définie et tient davantage à des éléments de posture ou en tous les cas à une liste d'initiatives variées égrenées sous forme d'inventaire. **Le comité recommande donc à l'école de préciser plus clairement les initiatives stratégiques sur lesquelles elle souhaite développer ses avantages comparatifs et de mieux caractériser, sans se disperser, les facteurs d'innovation qui la singularisent.** Cet exercice permettrait à NEOMA de valoriser, y compris en matière de communication, des axes de différenciation plus clairs et de faire apparaître une identité propre, qui reste à forger pour l'avenir. En résumé, si la période de référence a permis à l'école de faire la démonstration de sa crédibilité à la suite de la fusion, avec une attractivité accrue<sup>16</sup>, le défi du positionnement reste à relever pour le plan « *Engage for the future* ».

<sup>10</sup> RAE, Tableau 1.1.1.b. Chiffres clés de NEOMA au cours de la période de référence 2017-2018/2021-2022. En 2017-2018, l'école comptait 41 % de femmes dans son corps professoral et 51 % en 2021-2022. Le pourcentage de femmes du personnel administratif et pédagogique est passé de 73 % à 77 % au cours de la même période.

<sup>11</sup> RAE, p. 7.

<sup>12</sup> L'école envisage un nouveau campus plus grand à Reims, les activités déployées à Paris restant sériés autour de programmes spécifiques et de l'*Executive Education*.

<sup>13</sup> RAE, p. 5.

<sup>14</sup> « *Join the family* » est un des slogans mobilisés par NEOMA notamment dans les accueils de ses étudiants admissibles lors des concours d'entrée dans l'établissement.

<sup>15</sup> L'établissement encourage indiscutablement une culture de l'innovation et de l'expérimentation à différents niveaux, mais avec un impact difficile à établir sur les différentes parties prenantes.

<sup>16</sup> Cf. le développement plus rapide que prévu du nouveau campus parisien.

**Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »**

## 2 / Un pilotage stratégique solide mais perfectible

Depuis 2017, NEOMA déploie sa stratégie au moyen de plans stratégiques pluriannuels. Le RAE décrit la mise en place, la conduite et les résultats du plan VISTA mené de juillet 2018 à 2022 ; il ébauche ensuite les grandes lignes du plan « *Engage for the future* », qui vise l'horizon 2027 et qui adopte cette fois une dénomination anglaise. Dans l'ensemble, VISTA est défendu comme le plan ayant permis de doter l'école d'une ambition et d'asseoir, dix ans après la fusion, à la fois son identité et la marque NEOMA. Le nouveau plan a quant à lui davantage pour objectif de passer à « une phase de consolidation et de transformation de l'école tout en répondant aux aspirations de la jeunesse »<sup>17</sup>. De l'avis du comité, si le plan VISTA a indéniablement permis à NEOMA de progresser nettement dans le paysage des grandes écoles de management, **l'ambition de transformation à venir est moins claire.**

La description de la mise en place du plan VISTA consiste en un récit des principales étapes qui ont permis de parvenir à la définition de ce plan. Elle permet en particulier de comprendre le sens de VISTA : Visibilité, Identité, Satisfaction, Transformations, Ancrage, soit les cinq dimensions du plan stratégique. Le RAE souligne les grands impacts qui résultent de ce plan, notamment en matière de transformation architecturale et numérique, et signale quelques objectifs qui n'ont pas été atteints, en ce qui concerne d'une part, la stratégie « *executive* » et d'autre part, la stratégie internationale en imputant ces limites aux effets de la pandémie. Plus précisément, les résultats atteints par le plan VISTA sont détaillés dans un tableau de bord fourni en annexe<sup>18</sup>. Ce tableau contient une grande quantité d'indicateurs. Ceux - ci sont mesurés chaque année pour les cinq dimensions du plan stratégique et leur trajectoire témoigne du bilan positif que le RAE résumé dans ses grandes lignes.

Tout en reconnaissant la qualité du tableau de bord qui permet de vérifier que l'établissement dispose d'une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et qui lui servent de guide dans son pilotage<sup>19</sup>, **le comité regrette que les indicateurs mesurés dans le tableau de bord ne soient pas comparés en fin de parcours à des valeurs cibles fixées au démarrage et éventuellement ajustées au cours du plan stratégique.** Par exemple, si les partenariats académiques locaux s'établissent à 18 en 2021-2022 contre 4 en 2017-2018, rien n'éclaire le comité sur l'atteinte ou non d'une ambition réelle de l'école en la matière. De même, il n'a pas été possible d'établir dans quelle mesure l'objectif de mise en place d'une plateforme de marque<sup>20</sup> avait été atteint, car cet objectif n'a pas été décliné sous la forme d'indicateurs.

Le rapport ébauche par ailleurs les grandes lignes du nouveau plan stratégique pour la période 2023-2027. Ce plan comprend quatre volets<sup>21</sup>. Là encore, même après les différents entretiens, le comité n'a pas pu relever les valeurs cibles, ainsi que les jalons intermédiaires qui permettront à l'établissement d'assurer un suivi efficace de sa stratégie à venir.

**Le comité recommande à NEOMA de mettre en place un pilotage plus rigoureux de ses orientations stratégiques en dotant ses objectifs de valeurs cibles à partir desquelles le suivi de la stratégie pourra être effectivement opéré.**

<sup>17</sup> RAE, p. 8.

<sup>18</sup> Annexe n°2 : Tableau Indicateurs Clés de Performance du plan VISTA.

<sup>19</sup> Il peut toutefois arriver que les chiffres fournis dans le tableau de bord ne concordent pas complètement avec les données présentées dans le RAE comme les évolutions de la faculté pour lesquels la consolidation des flux annuels ne correspond pas à l'accroissement annoncé entre 2021/2022 et 2017/2018.

<sup>20</sup> Ce sujet est évoqué à la page 5 du RAE et a relativement peu été évoqué comme axe d'évaluation du plan stratégique. Les entretiens n'ont pas permis de mesurer les objectifs précis assignés en ce domaine et la progression observée, pas plus que l'examen des indicateurs clés reçus postérieurement comme document complémentaire.

<sup>21</sup> *Engage for academic excellence; engage for students; engage for society; engage all of us.*

### Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

## 3 / Des ancrages de sites forts et cohérents avec le positionnement de NEOMA

Le RAE dresse la liste des différents partenariats à partir d'une typologie explicite : partenariats académiques locaux et nationaux, partenariats internationaux, partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire. Dans chaque cas, les partenariats peuvent porter sur les programmes de formation, la recherche ou la mobilité. Une description détaillée et chiffrée des différents domaines d'impact permet d'identifier l'inscription de l'établissement dans son environnement.

La collaboration avec les milieux académiques régionaux est qualifiée dans le RAE de priorité stratégique, ce que les entretiens ont clairement confirmé. Au titre des partenariats académiques locaux et nationaux, le rapport met en avant deux partenariats principaux : la convention bilatérale d'association « Académie de Reims » entre l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) et NEOMA et l'association depuis 2020<sup>22</sup> à la COMUE Normandie Université. En plus de ces deux partenariats structurants, le rapport dresse la liste de nombreux accords académiques qui permettent en particulier la création de doubles diplômes (quatre au total), des conditions d'admissions accélérées (notamment dans le cas d'étudiants venant de cycles d'ingénieur), ou encore des interventions pédagogiques<sup>23</sup> sur les différents sites de Reims, de Rouen ou de Paris (environ six par territoires, soit une vingtaine au total). **Ces partenariats<sup>24</sup> démontrent une inscription systématique de NEOMA dans le paysage de l'ESR de chacun de ses territoires.** L'ensemble témoigne de collaborations fortes tissées par l'établissement, tant en matière de recherche que d'enseignement. En recherche, elles permettent à l'appui de complémentarités scientifiques de répondre conjointement, de manière significative et avec de plus en plus de succès, à des appels à projets locaux, nationaux ou européens<sup>25</sup>, voire à organiser des événements scientifiques communs. En formation, les partenariats offrent une riche palette d'hybridation des cursus avec des écoles d'ingénieurs, d'art et de design, d'agriculture ou de géopolitique. Les actions sur les campus historiques de Reims et de Rouen sont plus institutionnalisées que les coopérations mises en place à Paris, émergentes et plus informelles. Si ces collaborations nombreuses attestent le rôle clé de NEOMA dans le paysage régional, ce que les entretiens ont confirmé, **le comité suggère néanmoins à l'école d'être plus explicite dans ses ambitions en dressant notamment une cartographie globale de ces partenariats et en affichant la finalité et la priorité de chacun d'entre eux.**

Dans le domaine des partenariats internationaux, le rapport fait état d'accords avec « 400 universités ou Business Schools de renom »<sup>26</sup>, dont 75 % affichent une accréditation internationale en 2021-2022 (contre 61 % en 2017-2018<sup>27</sup>). L'établissement a fait le choix de privilégier les partenariats qui favorisent les échanges d'étudiants en lien avec sa politique de mobilité et exclut à ce jour des implantations de campus à l'étranger. L'augmentation de l'offre de cours fait également l'objet de partenariats<sup>28</sup> dits « privilégiés » avec une portée multidisciplinaire et/ou bi-diplômante. Récemment, NEOMA a lancé le dispositif « **Global Incubator** »<sup>29</sup> **qui place son incubateur en réseau avec une dizaine d'autres incubateurs rattachés à des institutions académiques dans le monde, en cohérence avec sa volonté d'être reconnue comme une école innovante.** Les partenaires internationaux rencontrés ou ceux qui siègent à l'IAB<sup>30</sup> témoignent d'une relation établie, fluide et active, qui donne satisfaction aux étudiants internationaux entrants.

Pour les partenariats économiques, sociaux et culturels, le rapport donne un aperçu du large réseau d'entreprises partenaires de NEOMA. Le rapport avance le chiffre de 167 entreprises considérées comme des

<sup>22</sup> La situation n'est pas symétrique dans le rapport aux Universités puisqu'à Reims, existe un double-diplôme avec un DU, et à Rouen l'école appartient à la COMUE.

<sup>23</sup> Par exemple : partenariat pédagogique avec l'École Nationale Supérieure d'architecture de Normandie située à Rouen et l'École Supérieure d'Art et Design Le Havre-Rouen (ESADHaR) ou avec l'École Fauchon pour le Bachelor en Management des Services (BMS) autour d'une spécialisation en « management de la gastronomie ».

<sup>24</sup> Les conventions et les coopérations pédagogiques sont évoquées en pages 10 du RAE tandis que le détail des actions liées à la recherche se trouve en page 31-32.

<sup>25</sup> Les projets de recherche et d'enseignement bénéficiant d'un financement externe sont passés de 10 à 27 durant la période de référence pour un montant en fin de période de 1513 k€, ce qui traduit cette inscription de l'activité de recherche dans les réseaux régionaux notamment. Il est toutefois difficile de la lier à la caractérisation d'une ambition précise ou d'une stratégie établie en cette matière.

<sup>26</sup>RAE, p. 10.

<sup>27</sup> Annexe 2 relative au Tableau d'indicateurs clés de performance.

<sup>28</sup> Par exemple Bentley University aux États-Unis, BI Norwegian Business School en Norvège, COPPEAD au Brésil, Instituto de Empresa Business School en Espagne, Korea University Business School en Corée du Sud, Politecnico di Milano en Italie, University of Limerick en Irlande) (RAE, p.11).

<sup>29</sup> Ce dispositif propose une expérience internationale d'un ou de deux semestres associant cours et incubation, et implique des institutions de référence telles que Hong-kong Baptist University en Chine ou Deakin en Australie.

<sup>30</sup> « International Advisory Board », composé majoritairement de Doyens/Directeurs d'institutions académiques des trois continents ou de dirigeants d'entreprises, et qui conseillent la direction de l'établissement.

partenaires majeurs, qui proposent des offres de stage, contribuent à la taxe d'apprentissage et interviennent dans les programmes de formation. Les entretiens ont permis de constater que la gestion des relations avec les entreprises a su évoluer en interne pour mettre davantage en synergie les services et mieux valoriser les partenariats à haut potentiel. Le rapport mentionne également des partenariats structurants avec les métropoles (le Grand Reims, la Métropole de Rouen), les régions et des communautés locales (événements culturels, initiative Planet A).

En ce qui concerne la mesure de l'impact, le RAE met en avant la création en 2021 d'une Direction Transition Sociale et Environnementale, rattachée à la DGA opérations. La mission de cette direction est de garantir la mise en œuvre de la démarche RSE dans toute l'institution<sup>31</sup>. Sur le plan de la formation, la démarche RSE consiste d'abord à établir des liens systématiques entre les enseignements et les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Le RAE donne quelques exemples d'activités pédagogiques<sup>32</sup> liées à ces objectifs (cf. infra domaine 3).

Enfin, l'établissement a également souhaité mesurer son impact sur son environnement socio-économique en sollicitant une étude d'impact menée en 2019 (étude BSIS<sup>33</sup>), dont le RAE résume les principaux résultats pour les sites de Reims et de Rouen (impact financier, impact éducatif, impact sur le développement). L'annexe 4 en récapitule les principaux chiffres, qui font de NEOMA un acteur clé sur le plan éducatif et économique dans ses deux régions historiques (4200 étudiants à Reims, 4335 à Rouen, 41 startups lancées en région Grand Est et 63 en région Normandie).

L'ensemble des éléments énoncés dans le RAE et les entretiens menés lors de la visite établissent **l'inscription très volontariste de l'établissement dans son environnement, local, national et international, même si la nature essentiellement descriptive des éléments présentés ne permet ni d'évaluer pleinement le niveau de performance de l'établissement au regard de ses ambitions, qui ne sont pas clairement énoncées, ni d'identifier les initiatives prioritaires qu'il entend mettre en œuvre et leur finalité**. Par exemple, le chiffre de 167 entreprises partenaires affiché dans le RAE est difficile à analyser, sans comparaison avec d'autres écoles de même taille et sans référence à la taille de ces partenaires<sup>34</sup>, à leur localisation ou au périmètre des activités concernées par la coopération. Ainsi est-il difficile pour le comité de mesurer véritablement la portée d'une déclaration telle que : « La collaboration avec les écosystèmes régionaux est, de longue date, une priorité stratégique de l'école, et ce dans ses deux sites historiques de Reims et Rouen »<sup>35</sup>.

Si les entretiens ont convaincu le comité de la rigueur de la gestion des partenariats mis en place, celui-ci n'est pas parvenu à apprécier pour autant les intentions de l'école et l'évolution qu'elle envisage en matière de portefeuille de partenariats ou de politique partenariale. **C'est pourquoi, au-delà de l'intérêt avéré d'un nombre croissant de partenaires, le comité lui recommande de formaliser une politique explicite, en matière de partenariats, qui définisse des priorités et des intentions précises, dont la progression et l'impact pourraient être mesurés et suivis.**

**Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 4 / Une gouvernance mobilisée, structurée et active autour et au sein de l'établissement

En janvier 2018, NEOMA a fait le choix de passer d'un statut d'association loi 1901 à un statut d'Établissement d'Enseignement Supérieur Consulaire (EESC). D'après l'école, cette modification lui a permis de renforcer son autonomie juridique et financière. Même si un bilan de ce changement de statut n'a pas vraiment été réalisé, cette évolution avait entre autres pour objectifs annoncés de sécuriser la gouvernance et aussi d'intégrer en son sein des administrateurs indépendants. Ce nouveau statut correspond mieux par ailleurs à ses activités, dès lors qu'il est réservé aux établissements d'enseignement, à la différence des statuts des associations loi 1901, par nature généralistes.

<sup>31</sup> Les actions de la politique RSE de NEOMA se présentent sous la forme d'un alphabet ABCDE : Antigaspi/Achat Responsable/Recyclage ; Biodiversité ; CO2 Emissions ; Diversité — Ouverture sociale/Handicap/Genre ; Enseignement/Recherche, couvrant ainsi un large spectre.

<sup>32</sup> Un cycle de conférences, dénommées « Humanités » est proposé aux étudiants depuis 2018-2019 sur le thème de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Il accueille des représentants du monde économique, des dirigeants d'ONG, des intellectuels.

<sup>33</sup> Business school impact system.

<sup>34</sup> Le rapport ne fait pas mention de partenariats avec de grandes entreprises, élément identifié comme faiblesse dans l'analyse SWOT. Les entretiens avec les directions « talent and Career » et « Relations Entreprises et Fundraising » soulignent la mise en place d'une démarche invitant à un développement plus structuré des relations avec les grands comptes.

<sup>35</sup> RAE p. 9.

L'école a installé par ailleurs, au sein de son conseil d'administration, des comités internes (comité d'audit, comité stratégique, comité des nominations et des rémunérations), qui instruisent les dossiers, préparent les travaux du conseil, en l'éclairant et en sécurisant les décisions, sachant que le conseil d'administration reste décisionnaire. Ces comités débattent des sujets auxquels la direction de l'établissement les invite à réfléchir. Les entretiens menés lors de la visite ont permis de constater que **leurs membres sont très investis, qu'ils peuvent effectivement apporter des idées nouvelles et qu'ils nourrissent ainsi la stratégie de NEOMA.**

**Les différents entretiens ont également permis de confirmer le fort soutien du conseil d'administration à la direction de l'établissement, ce qui permet un parfait alignement stratégique.** Les élus salariés au sein du CA participent activement à ses réunions et ont le sentiment d'être écoutés dans le cadre d'une bonne démocratie interne. L'ancrage territorial est fort et les représentants des deux collectivités se situent à un haut niveau d'implication dans les instances de l'école.

L'*International Advisory Board* (IAB) vient, quant à lui, apporter la vision internationale et les comparaisons avec d'autres établissements du secteur.

**De l'avis du comité, l'ensemble des instances de gouvernance fonctionnent très bien entre elles et convergent sans aucun doute dans leur conception de la stratégie globale de l'école.** Cet alignement se retrouve également au sein des *alumni* et de la Fondation.

L'organisation interne de l'établissement repose sur un organigramme détaillé et foisonnant, en apparence complexe en raison notamment de dénominations qui ne sont pas toujours très claires. L'organisation est incontestablement adaptée à la présence de NEOMA sur plusieurs campus. L'ensemble des directions et des services sont installés sur les campus, avec des managers « nomades », qui circulent d'un campus à l'autre pour encadrer leurs équipes. La complexité apparente de l'organigramme et le fait qu'il n'y ait pas d'organigramme fonctionnel ne sont pas un obstacle à sa bonne compréhension par les collaborateurs qui, d'après les entretiens, identifient clairement les responsabilités de chacun. Les directeurs de campus qui, bien que ne disposant d'aucune équipe et d'aucun budget, mènent sans difficulté leurs missions et assurent le bon fonctionnement quotidien des activités, faisant là encore **la preuve de la performance des choix organisationnels.**

La gouvernance, les instances et l'organisation montrent que la fusion est réussie et que l'école a été effectivement refondée et implantée sur trois campus. À cet égard, la création du campus de Paris a largement contribué à la consolidation de la fusion. En effet, ce nouveau campus, situé géographiquement entre Rouen et Reims, accueille régulièrement les réunions permettant de regrouper les équipes implantées sur les deux autres sites.

La communication interne est soutenue : beaucoup d'initiatives sont prises (réunions, séminaires, newsletter, intranet, événements plus informels favorisant le partage...) afin de favoriser le sentiment d'appartenance, la culture commune et de transmettre les valeurs et la stratégie de l'établissement, ainsi que les objectifs à atteindre. **Cette communication interne a été jugée excellente par les participants aux entretiens.**

En revanche, les entretiens menés avec les différentes parties prenantes **n'ont pas permis d'affirmer clairement la singularité de NEOMA** : beaucoup d'idées sont avancées, mais aucun message clair et partagé n'apparaît, au-delà de la fierté de la progression de l'école dans les classements et de la réussite, dix ans après, de la stratégie de fusion. Comme on l'a indiqué plus haut, NEOMA ne se compare pas à d'autres établissements de même nature pour souligner ses avantages et **la communication externe ne peut s'appuyer sur ses singularités pour les mettre en avant.** Son site internet, qui n'est pas à jour, présente une grande école « innovante », mais la manière dont l'innovation distingue NEOMA des autres grandes écoles n'est pas présentée. Le RAE ne fait pas mention de la marque NEOMA. À ce sujet, **le comité recommande à NEOMA de définir une formulation courte, directe et partagée par toutes les parties prenantes, qui permettrait d'asseoir sa communication et d'améliorer son attractivité et son image.**

Enfin, s'agissant des systèmes d'information, la réorganisation récente qui a permis de regrouper les différents services sous l'autorité d'un DGA Digital est **concluante**, car elle a permis d'unir les forces, d'assurer la cohérence et de porter le numérique au niveau stratégique, grâce à la participation du DGA Digital au comité exécutif. Cependant, la DSI n'a pas encore mis en place de schéma directeur. Cet état de fait est pleinement assumé par l'école qui le justifie par la nécessaire prise en compte d'autres priorités qui ont mobilisé la DSI, en particulier la mise en place d'ERP. Malgré cette absence de schéma directeur, **qu'il conviendra de corriger rapidement**, la DSI connaît très bien sa feuille de route grâce à la création d'un comité de régulation qui permet de fixer les priorités et de leur affecter les moyens. Cette direction a intégré la dimension de la RSE, par exemple en allongeant la durée de vie des matériels et en plaçant de nombreux services dans le *cloud*. La DSI est très tournée vers le service aux utilisateurs et vérifie leur satisfaction par le biais d'enquêtes. Elle a par ailleurs développé toute une série d'outils afin de garantir la sécurité, en s'appuyant sur un audit ; la cybersécurité fait

sans conteste partie de ses préoccupations et elle anime d'ailleurs un atelier d'information sur le sujet dans les amphithéâtres de rentrée des étudiants.

En résumé, si la direction des systèmes d'information, désormais positionnée au bon niveau hiérarchique, conduit de multiples projets avec efficacité, **le comité recommande**, dans une logique d'amélioration continue des services apportés aux utilisateurs, **la définition d'un schéma directeur partagé afin de projeter les investissements (financiers et humains) sur un plan pluriannuel et d'établir ainsi des priorités.**

**Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »**

## 5 / Une démarche qualité à renforcer et à étendre à l'ensemble des activités de l'établissement

La démarche qualité de NEOMA est principalement portée par deux directions : la direction des accréditations et la direction « qualité des programmes ». L'établissement bénéficie de la certification Qualiopi depuis 2021 ; un manuel qualité a été mis en place et est mis à jour régulièrement. La démarche qualité est opérationnelle en ce qui concerne le suivi de l'activité principale qu'est la formation. Les processus d'amélioration continue sont bien maîtrisés, ce point étant relevé dans les diverses évaluations dont l'établissement fait l'objet.

Toutefois, pour les autres activités de l'établissement, notamment pour les services support, le RAE ne donne aucune précision. Lors des divers entretiens, il a été constaté que l'installation d'une procédure qualité dépend de chaque direction, qui s'empare ou non de cette question de manière décentralisée. Par exemple, la DSI mesure la satisfaction de ses utilisateurs<sup>36</sup> et cherche à l'améliorer, un poste est d'ailleurs consacré à cette question au sein de l'équipe. Les différents entretiens ont également montré que la démarche qualité, en dehors de l'activité formation, ne fait pas l'objet d'une appropriation par l'ensemble des collaborateurs, qui ne sont pas systématiquement associés et n'ont pas forcément une bonne connaissance des démarches qualité mises en place.

Aussi, le **comité recommande à NEOMA de s'appuyer et de capitaliser sur les bonnes pratiques déjà installées pour le suivi de la qualité des formations en les étendant aux autres activités et missions de l'établissement. Pour ce faire, il conviendrait d'en confier le pilotage à une direction ou un service unique, placé au niveau de la direction générale, ce qui lui donnera une légitimité. Ce pilotage unique et intégré de la démarche qualité permettrait d'aller progressivement vers son extension aux autres activités et missions de l'école.**

**Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

## 6 / Un pilotage financier perfectible

Les documents financiers fournis montrent une évolution constante du résultat, qui augmente de manière significative (11,9 M€ pour le dernier exercice clos 2021-2022 contre 2,9 M€ il y a quatre ans). Le total des produits est en augmentation (109,6 M€ en 2021-2022 contre 75,8 M€ au début de la période), conséquence d'une hausse soutenue des droits de scolarité au cours de la période. La masse salariale progresse (passant de 46 621 k€ en 2018-2019 à 60 973 en 2021-2022), ce qui est cohérent avec le développement de l'école (amélioration du taux d'encadrement des élèves, recrutement d'enseignants-chercheurs renommés, renfort sur différents services pour assurer le suivi des étudiants). La situation financière de NEOMA est saine, même si elle s'appuie quasi exclusivement sur les ressources provenant des droits de scolarité. Cette dépendance pourrait à terme **fragiliser le modèle économique de l'école**. En effet, de l'avis du comité, si l'augmentation des droits de scolarité devait se poursuivre, elle entraînerait à terme une perte d'attractivité, surtout en période de forte inflation<sup>37</sup>, en raison du niveau dissuasif que revêtiraient alors ces droits et cela même si leur augmentation jusqu'à présent n'a pas empêché ni la progression de l'école dans les classements ni la croissance de ses activités.

Par ailleurs, les différents entretiens menés et les documents fournis ne permettent pas de rendre compte d'une stratégie de diversification des ressources propres qui pourrait par exemple prendre la forme d'une augmentation des produits issus de la recherche ou des activités d'*Executive Education*, ou encore d'une

<sup>36</sup> Tableau de mesure Exeris fourni.

<sup>37</sup> Il est prévu d'ici 2027-2028 des augmentations régulières, sur l'ensemble des formations, de l'ordre de 3 % par an.

politique plus agressive en matière de collecte de la taxe d'apprentissage, en diminution au cours la période (passant de 2 861 k€ en 2018-2019 à 1 926 en 2021-2022).

**C'est pourquoi le comité recommande à NEOMA, pour sécuriser son modèle économique, de définir un plan d'action visant à une diversification et une augmentation de ses ressources propres autres que les droits de scolarité.**

Cela étant, NEOMA bénéficie d'une image solide auprès des banques puisqu'elle a pu contracter un emprunt de 64 M€ pour la création du campus de Paris. La trésorerie est confortable (74,6 M€), mais il n'existe pas de stratégie permettant de développer les produits financiers par une recherche de placements sûrs qui soient aussi plus rémunérateurs.

Un dialogue de gestion est mis en œuvre pour construire et suivre le budget, mais ni le RAE ni les entretiens n'ont permis de comprendre clairement comment les arbitrages budgétaires étaient rendus et selon quelles priorités, qu'il s'agisse des crédits alloués ou des ressources humaines. La lettre de cadrage par exemple se borne à définir un processus et un calendrier, et à fixer l'objectif de ne pas augmenter les charges de fonctionnement, tout en rappelant les quatre piliers du plan stratégique Engage. Elle ne porte pas sur les efforts à réaliser et ne définit pas les priorités qui détermine les arbitrages<sup>38</sup>. Par ailleurs, l'objectif de collecte de fonds venant tant de la Fondation que des appels à projets n'est pas plus clairement indiqué. Cette situation ne facilite pas l'appropriation de la stratégie budgétaire globale (et pas seulement du niveau des dépenses) par chaque membre du comité de direction.

**C'est pourquoi le comité recommande la mise en place d'une démarche de cadrage budgétaire plus claire, qui permettrait aux différents services d'orienter leurs demandes et faciliterait les décisions et arbitrages par une meilleure définition des priorités.**

Aucune information n'a été fournie sur une comptabilité analytique permettant une meilleure analyse des coûts, afin de mieux maîtriser les dépenses.

Dans un contexte budgétaire où l'endettement de l'école va augmenter avec l'emprunt à contracter pour le nouveau campus de Reims, **un pilotage plus serré des budgets (annuel et pluriannuel) est recommandé. Ce pilotage doit inclure la définition des priorités en amont, la bonne appropriation des orientations budgétaires par les directions et le projet de développement des ressources autres que celles provenant de la formation initiale. En parallèle, le comité recommande à l'école de cartographier et d'analyser ses risques, par exemple en matière d'attractivité (en lien avec le niveau des droits de scolarité), de capacité à poursuivre ses recrutements internationaux, de faire face à une augmentation des taux d'intérêt des emprunts, etc.**

**Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »**

## 7 / Une politique de ressources humaines riche et dynamique favorisant un dialogue social de grande qualité

La politique de recrutement de l'établissement est très dynamique, avec une croissance significative au cours de la période de référence (+ 17 % pour le corps enseignant, + 21 % pour le personnel administratif et pédagogique entre 2017-2018 et 2021-2022). La procédure est différente selon qu'il s'agit du personnel enseignant (dans ce cas, elle est pilotée par la faculté) ou du personnel administratif<sup>39</sup>. Les offres d'emploi sont publiées à l'international pour les enseignants et le recrutement des internationaux prévoit un accompagnement important, qui constitue une vraie différence en termes d'attractivité et un avantage concurrentiel : logement à l'arrivée, recherche d'un emploi pour le conjoint, cours de français langue étrangère (FLE), scolarisation des enfants dans des écoles internationales. Un cabinet de recrutement éclaire l'école sur les niveaux de rémunération des concurrents, afin d'ajuster et de maintenir l'attractivité de ses offres. Si un candidat refuse l'embauche, le refus est analysé afin de voir si le niveau proposé est sous-évalué.

S'agissant du personnel administratif, les offres d'emploi sont diffusées en interne et en externe, et un indicateur de suivi démontre que l'école privilégie la mobilité interne<sup>40</sup>, à la différence du recrutement des enseignants-

<sup>38</sup> Par exemple, la politique sociale est une des priorités de NEOMA, mais rien dans le processus ne permet de montrer que le budget à consacrer aux bourses doit croître et comment.

<sup>39</sup> Pour l'équipe dirigeante, il existe au niveau du Conseil d'Administration, comme indiqué précédemment, un comité des nominations et des rémunérations.

<sup>40</sup> La mobilité interne existe réellement, ce qu'ont permis de vérifier les entretiens, avec plusieurs exemples d'évolutions.

chercheurs (cf. Domaine 2). Les évolutions salariales sont établies avec pour objectif de fidéliser les collaborateurs, un effort particulier est fait sur les bas salaires. Un accord d'entreprise prévoit l'encadrement de ces évolutions. Il existe également un accord d'intéressement, pour compléter la rémunération et assurer la fidélisation. L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est une priorité de l'établissement, soutenue au niveau de la direction générale, et a fait l'objet d'un accord d'entreprise. La parité est assurée chez les enseignants (51 % de femmes) et le personnel administratif et pédagogique est composé à 77 % de femme. **Toutefois, le comité recommande d'être vigilant sur le volet salarial, car un écart est constaté en ce qui concerne les rémunérations médianes des femmes, tant pour les administratifs que pour les enseignants<sup>41</sup>.**

Le plan de formation visant le développement des compétences des collaborateurs, **en phase avec la stratégie de l'établissement, est clair dans ses objectifs et permet de soutenir l'évolution de ces derniers**, afin qu'ils soient performants dans leur activité professionnelle. Les règles d'arbitrage des besoins en formation sont clairement indiquées, le budget est fixé de manière pluriannuelle et garanti (supérieur à ce que prévoient les textes). L'implantation sur plusieurs campus, la pédagogie innovante, le numérique et la satisfaction des usagers sont des axes de développement identifiés pour la formation. Chaque volet du plan stratégique « *Engage for the future* » donne lieu à des actions de formation auprès des collaborateurs<sup>42</sup>, afin que chacun concoure à la réalisation de ces objectifs stratégiques et les soutienne.

NEOMA dispose d'un accord de GPEEC et assure, par un suivi des personnels adapté, l'adéquation entre les besoins et les moyens en RH alloués ; la Direction générale valide les créations de postes en lien avec la stratégie globale.

Tous les collaborateurs sont évalués dans le cadre d'un entretien annuel (100 % des enseignants et 90 % du personnel administratif), ce qui permet de soutenir les évolutions professionnelles, les demandes de formation, etc.

La DRH communique beaucoup en interne par des réunions, l'intranet et la newsletter, en direction de l'ensemble des collaborateurs : la politique RH est ainsi bien connue et comprise par tous, comme l'ont confirmé les entretiens.

Enfin, le **dialogue social est très bon, comme en témoignent les nombreux accords signés et les groupes de travail thématiques mis en place**. Les informations communiquées par la DRH aux représentants du personnel sont de bonne qualité et pertinentes. Elles permettent un dialogue constructif, en bonne intelligence et dans un respect mutuel.

Dynamique, la politique RH est tournée vers les collaborateurs et le dialogue avec les élus est de très bonne qualité. Les informations RH font l'objet d'une communication soutenue et les moments d'échanges formels et informels contribuent grandement à la fois au développement d'une culture commune, quel que soit le campus, à un **engagement très important des collaborateurs et à un fort sentiment d'appartenance**. Tous les entretiens ont montré une fierté de travailler pour NEOMA, une volonté de faire en sorte que les projets se réalisent et que les objectifs soient atteints, ce qui améliore sans aucun doute la performance de l'école et qui a favorisé la fusion et l'adhésion à une stratégie commune.

Le comité constate l'existence d'une **politique RH dynamique, soutenue, identifiant les points d'amélioration et les traduisant dans des plans d'action qui font quasi systématiquement l'objet d'un accord avec les représentants du personnel**. Cette situation concourt à l'évidence à la fidélisation des collaborateurs et à leur engagement au bénéfice du développement de NEOMA.

---

<sup>41</sup> Cela est suivi par un indicateur dans l'accord égalité femmes-hommes, avec une action corrective. Pour les personnels administratifs et pédagogiques : 2 668 € pour une femme et 3 077 € pour un homme ; pour les enseignants : 4 222 € pour une femme et 5 025 € pour un homme (en brut, hors primes, en décembre 2022 ; source : bilan social).

<sup>42</sup> Document fourni : Train for the future.



## Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

### 8 / Une politique immobilière à structurer à l'appui d'un schéma directeur

NEOMA dispose actuellement de trois campus pour un total de 58 112 m<sup>2</sup> ; seul le nouveau campus de Paris, ouvert en 2021, est sa propriété. L'immobilier est piloté par deux directions distinctes : la direction immobilière<sup>43</sup> et la direction des moyens généraux ; l'une conçoit, l'autre exploite.

L'ensemble des infrastructures est suffisant, au regard du nombre d'utilisateurs, et en bon état de fonctionnement pour les campus les plus anciens — en état neuf pour Paris —, ce qui crée un environnement d'étude et de travail favorable aux utilisateurs.

Trois priorités sont énoncées s'agissant de la politique immobilière : gagner en autonomie en devenant propriétaire de chaque campus, en cohérence avec la modification des statuts ; adapter les espaces pour favoriser la pédagogie innovante ; mener une politique en matière de RSE soutenue au niveau bâtimentaire en permettant notamment l'obtention d'une labellisation des bâtiments.

Le fait que NEOMA soit locataire de ses deux campus principaux limite les capacités d'action. Cependant, aucun schéma pluriannuel de stratégie immobilière n'a été fourni. Certes, la stratégie menée consiste essentiellement à construire de nouveaux campus et à en devenir propriétaire (nouveau campus de Paris ; projet en cours pour le campus de Reims ; projet à venir pour le campus de Rouen), et il est manifeste que cette stratégie permettra à l'établissement d'adapter son patrimoine à ses besoins d'usage et d'évolution de la pédagogie. Mais dans l'attente de la livraison de ces nouveaux bâtiments<sup>44</sup>, les **priorités en matière immobilière concernant le patrimoine mis à disposition de l'école sont moins précises et ne sont, en tout état de cause, pas définies dans un schéma pluriannuel avec un calendrier, un budget, un ordre de priorité, etc.** Un document stratégique serait utile pour cadrer le plan d'action et permettre la mise en adéquation des locaux avec les besoins liés aux différentes missions de l'établissement. Les investissements réalisés depuis 2018, d'un montant cumulé de 6,5 M€<sup>45</sup>, montrent que l'adaptation du patrimoine immobilier est une priorité dans les arbitrages financiers, même sans être propriétaire, avec un objectif visant l'amélioration de l'expérience étudiante et le déploiement de nouvelles méthodes d'enseignement. Hormis le développement d'espaces accueillant des collaborateurs « de passage »<sup>46</sup>, peu d'informations ont cependant été recueillies concernant l'usage global des bâtiments et la satisfaction des différentes catégories d'utilisateurs. Cet aménagement a été rendu nécessaire par les déplacements réguliers des managers entre les campus, qui a permis d'assurer le lien avec les équipes des trois campus.

Dans un contexte de lourds investissements immobiliers décidés par l'école, **le comité recommande de formaliser clairement dans un schéma directeur immobilier les priorités des années à venir, leur chiffrage, portant sur toutes les dimensions, afin de sécuriser les arbitrages budgétaires : obligations réglementaires, sécurité, qualité de vie au travail, évolutions des pratiques (télétravail notamment), adaptabilité des usages, etc. Cette recommandation est d'autant plus utile au vu des enjeux financiers (dette en cours et dette à venir) qui pèseront sur les comptes de l'établissement.**

Enfin, il convient de saluer les nombreuses initiatives en matière de transition écologique, aussi bien sur le volet immobilier que dans les comportements des collaborateurs et des élèves (transition vers le zéro déchet par exemple, plan de sobriété énergétique).

<sup>43</sup> Travaillant en coordination avec la direction des investissements.

<sup>44</sup> Et par la suite, quand ils seront tous livrés et en fonctionnement.

<sup>45</sup> Hors campus de Paris.

<sup>46</sup> NEOMA encourage les managers à se déplacer de campus en campus chaque semaine pour garder une proximité avec les équipes disséminées sur les 3 campus.

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### 1) Forces

- Une fusion achevée et réussie, désormais intégrée par toutes les parties prenantes et qui a contribué à faire progresser NEOMA dans les classements, comme en matière d'attractivité.
- Un bon équilibre territorial entre les sites historiques de Reims et Rouen, renforcé par la création du campus parisien, et qui assure des relations fluides entre les campus.
- Un dialogue social excellent, qui favorise l'adhésion des personnels à l'école et leur fidélité.
- Un très fort alignement stratégique entre la gouvernance, la direction et les personnels de l'établissement, qui sont actifs et engagés.
- Une inscription systématique de NEOMA dans le paysage de l'enseignement supérieur, de l'innovation, ainsi que dans le tissu économique, tant en région Grand Est qu'en Région Normandie et désormais à Paris.

### 2) Faiblesses

- Des axes de différenciation encore trop vagues ou généraux, qui ne permettent pas encore de singulariser suffisamment l'école.
- Une définition encore trop faible des priorités entre les projets, les initiatives et les partenariats, qui ne favorise pas un plein alignement entre les décisions d'investissements et les opérations mises en œuvre pour leur déploiement.
- Un modèle économique très dépendant des droits de scolarité et source de vulnérabilités, en raison à la fois de l'absence d'une stratégie de diversification des ressources, de l'insuffisance d'une analyse des risques et de la croissance de l'endettement.
- Des initiatives institutionnelles relativement limitées auprès des universités du territoire, au profit de coopérations *intuitu personae*.

### 3) Recommandations

- Structurer et hiérarchiser la définition des initiatives stratégiques afin de clarifier la politique de l'établissement en matière de partenariats, d'investissement et d'arbitrage budgétaire.
- Définir des valeurs cibles pour chacune des orientations stratégiques afin de faciliter le pilotage opérationnel de la stratégie et ses éventuels ajustements.
- Mettre en place un pilotage plus centralisé et plus intégré de la politique qualité, au-delà des exigences liées aux accréditations nationales et internationales.
- Définir un schéma directeur immobilier, ainsi qu'un schéma directeur des systèmes d'information.

# La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

## 1 / Une politique de recherche ambitieuse

Les ambitions de NEOMA en matière de recherche sont définies au travers de deux objectifs clairement énoncés : le développement de la qualité et de la quantité des articles publiés, d'une part, et le développement de l'impact de la recherche, d'autre part. **L'école poursuit, à partir d'indicateurs qu'elle a définis, un objectif de croissance continue de sa production scientifique et elle établit une progression très nette, tant du nombre d'articles publiés au cours de la période de référence (+ 125 %) que du nombre d'étoiles<sup>47</sup> (+ 150 %)<sup>48</sup>.** L'objectif de croissance de la qualité de la production scientifique est également atteint à travers la publication d'articles dans les meilleures revues classées dans les listes FNEGE-CNRS-FINANCIAL TIMES<sup>49</sup>. NEOMA compte parmi son corps professoral 175 producteurs<sup>50</sup> et 101 publiants<sup>51</sup>.

Neuf professeurs de NEOMA figurent dans un classement recensant par discipline les enseignants-chercheurs les plus cités au monde<sup>52</sup>. D'autres éléments de preuve attestent cette qualité : 70 prix ou distinctions académiques obtenus pour des publications effectuées par des professeurs de NEOMA, participation à des activités d'évaluation<sup>53</sup>, présence dans des comités éditoriaux de revues académiques de premier plan<sup>54</sup>. Il n'a toutefois pas été possible au comité d'évaluation d'établir si ce développement de la production scientifique est suffisant, car aucun objectif numérique en termes qualitatifs (étoiles) ou quantitatifs (nombre de publications) global n'a été fixé par l'école.

En alignement avec son ambition stratégique, NEOMA incite ses chercheurs à orienter leurs travaux vers les thématiques en lien avec la RSE. Cette incitation produit ses effets, car la moitié du corps professoral participe à un projet affilié à un pôle d'excellence en lien avec le développement durable et la responsabilité sociétale, et « environ 50 % des projets financés sont en lien avec des thématiques de développement durable et de responsabilité sociale »<sup>55</sup>. De plus, la restructuration de l'organisation de la recherche en pôles et en sous-pôles d'excellence (cf. *infra*) favorise cette ambition.

**Le comité recommande à NEOMA de mieux piloter ses activités de recherche et leurs impacts en définissant a priori des indicateurs de performance institutionnels (nombre de publications, nombre d'étoiles...), collectifs (nombre de publications par pôle d'excellence...) et individuels (nombre de publications par membre de la Faculté...). Pour y parvenir, l'établissement est invité à se doter d'un système de management de la performance, évoqué lors des entretiens, et dont la création est à l'ordre du jour.**

## 2 / Une organisation de la recherche favorisant la pluridisciplinarité autour de thématiques sociétales

Clairement définie, l'organisation de la recherche de NEOMA se décline en quatre pôles d'excellence centrés sur des « phénomènes »<sup>56</sup>. Le pôle « *Artificial Intelligence, Data Science & Business* » a pour objet l'analyse de l'impact de l'intelligence artificielle et des Datas pour les entreprises et la société. Le pôle « *The Complexity Advantage* » s'intéresse à la gestion de la complexité vue comme un avantage stratégique et opérationnel. Le pôle « *The Future of Work* » analyse l'impact des évolutions économiques, technologiques, environnementales

<sup>47</sup> Cf. classement FNEGE-CNRS — 1 étoile (articles rang 4), 2 étoiles (rang 3, 3 étoiles (rang 2), 4 étoiles (rang 1).

<sup>48</sup> Le nombre de publications est en croissance : 2018-2019 (92 publications et 239 étoiles) ; 2019/2020 (71 publications et 201 étoiles) ; 2020-2021 (161 publications et 450 étoiles) ; 2021/2022 (207 publications et 596 étoiles) — source RAE p.29, Annexe 8 p.102).

<sup>49</sup> RAE p. 27, RAE p.29 et, Annexe 8.

<sup>50</sup> Au sens de la CEFDG, un professeur producteur est un professeur permanent, docteur ou non, qui produit sur une période de quatre ans au moins deux formes de contributions intellectuelles autres que des publications classées dans des revues scientifiques de gestion.

<sup>51</sup> Au sens de la CEFDG, un professeur publiant est un professeur permanent docteur qui publie au moins 2 articles scientifiques dans des revues référencées en gestion (FNEGE/HCERES et/ou Academic Journal Guide (ex. liste ABS)) sur une période de référence de 4 ans. Par définition, un publiant est producteur.

<sup>52</sup> Classement de l'éditeur Elsevier : Elsevier top2 percent list.

<sup>53</sup> RAE p. 30, 85 professeurs pour 200 revues).

<sup>54</sup> RAE, p. 30, les journaux mentionnés sont par exemple Leadership Quarterly, Journal of Personnel Psychology, Journal of Business Ethics, Technovation, Gender, Work & Organizations, Journal of Business Research, Revue Française de Gestion.

<sup>55</sup> RAE, p. 32.

<sup>56</sup> RAE p. 27.

ou sociales, sur le travail et les organisations»<sup>57</sup>. Enfin le pôle «*The World We Want*» reprend les 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Cette organisation favorise une recherche multidisciplinaire, assurant, d'une part, des collaborations scientifiques entre les membres des différents départements et augmentant, d'autre part, la « qualité des projets via un enrichissement multidisciplinaire »<sup>58</sup>.

**Les entretiens ont permis d'établir à la fois la richesse de la structuration des pôles d'excellence déclinés en quatre ou cinq sous-pôles<sup>59</sup> et la satisfaction de la Faculté eu égard à leur existence.**

Depuis la création des pôles d'excellence, 400 projets ont été menés et environ 70 % des professeurs ont participé à au moins un de ces projets.

Si les professeurs adhèrent au projet de restructuration de la recherche autour de pôles d'excellence, les entretiens ont permis d'éclairer aussi l'existence d'une réelle liberté académique des professeurs dans la détermination de leurs sujets de recherche, et la volonté de maintenir cette liberté. Celle-ci, de l'avis du comité, **permet, en particulier, de mieux articuler les enseignements avec les travaux de recherche, et doit être préservée.**

NEOMA indique aussi avoir pris des mesures afin de développer des pratiques de recherche responsables, couvrant les dimensions sociétales, environnementales et éthiques. Des règles sur l'intégrité scientifique ont été définies dans le manuel de la Faculté. Un comité de recherche, composé des membres de la Faculté, traite les demandes de validation éthique des protocoles de recherche. Un comité d'éthique indépendant est en cours de création afin de favoriser l'examen systématique des projets de recherche. **NEOMA, une fois ce comité créé, gagnerait à formaliser et à partager les principes qu'il aura retenus en élaborant, par exemple, une charte éthique.**

### 3 / Une activité de recherche résolument inscrite dans les dynamiques territoriales

La recherche de NEOMA est fortement ancrée dans les territoires et financée par des acteurs du secteur public<sup>60</sup>. Parmi les 36 projets financés au cours de la période, 30 ont vocation à avoir un impact régional, en lien avec les priorités stratégiques régionales, ce qui inscrit résolument l'activité de recherche de l'école dans les dynamiques territoriales. Cependant, une seule chaire a été créée à ce jour en lien avec les acteurs privés de ces mêmes territoires, la Chaire de Bioéconomie et de Développement Soutenable, focalisée sur les questions de transition écologique. Elle est rattachée à titre principal à l'un des pôles d'excellence de NEOMA («*The World We Want*») et à titre secondaire à un second pôle («*The Complexity Advantage*»). Les entretiens ont permis d'éclairer le rôle majeur joué par cette chaire dans le développement du pôle d'excellence «*The World We Want*». La chaire jouit de collaborations multiples avec des partenaires académiques sur le plan local, national ou européen, ainsi qu'avec des partenaires non académiques. Son programme de recherche est élaboré avec les parties prenantes de son environnement local, ainsi qu'avec ses financeurs, ce qui a été souligné lors des entretiens.

L'établissement, dans son autoévaluation<sup>61</sup>, a reconnu la faiblesse de sa politique en matière de développement de chaires financées par des entreprises. **Le comité partage cet avis et recommande à NEOMA de créer d'autres chaires en lien avec chacun de ses pôles d'excellence. Ces créations permettront de favoriser des partenariats structurants avec des acteurs du secteur privé, et de renforcer ainsi l'impact territorial des activités de recherche.**

### 4 / Une activité de recherche à institutionnaliser sur le plan international

La stratégie d'internationalisation de la recherche a encore pour principal levier le recrutement de chercheurs à l'échelle internationale (70 % des professeurs sont de nationalité étrangère) et la publication dans des revues internationales (plus de 90 % des articles publiés le sont dans publications non francophones<sup>62</sup>). Cette stratégie mériterait d'être davantage institutionnalisée et mieux alignée avec l'ambition de NEOMA de renforcer son

<sup>57</sup> RAE, p. 28.

<sup>58</sup> RAE p. 27. NEOMA introduit cette notion qui, à défaut d'être définie, est opposée à « une discipline, une théorie ou une méthode ».

<sup>59</sup> Le pôle «*Future of Work*» est composé des sous-pôles : *Future of leadership* ; *Future of jobs and working conditions*; *Future of Organization*; *Future of knowledge*. Le pôle «*The World We Want*» est composé de : *Developing sustainable practices*; *Finance for Good*; *Good health well-being et Happiness*; *Inclusion, equality and Diversity*; *Social entrepreneurship and informal economies*. Le pôle «*The Complexity Advantage*» est composé de : *Value Chain and Operational complexity*; *Market Creation*; *Information and Complexity*; *Social and Organizational Complexity*; *The Complexity of Crowds*, *The Complexity of Problems, Solutions and Decisions*. Le pôle «*AI, Data Science, and Business*» est composé de : *Data Sciences for Insights and Value Based competitive Advantage and Growth*; *The Unintended Consequences of AI and Data science*; *User Experience if AI*).

<sup>60</sup> Annexe 9 p. 147.

<sup>61</sup> Tableau 1.1.3. Analyse SWOT au cours de la période de référence 2018-2022 RAE, p.6.

<sup>62</sup> RAE, p. 32 et annexe 8.

positionnement au plan international (cf. référence 3 supra), et tout particulièrement à l'échelle européenne, comme l'atteste la soumission au cours de la période évaluée de 17 projets européens (dont huit ERC et un Horizon 2020), dont deux ont été retenus.

En cours de mise au point, l'internationalisation de l'activité de recherche s'appuie essentiellement sur des initiatives individuelles au travers d'échanges académiques de professeurs avec des partenaires internationaux sélectionnés ou de doubles diplômes pour le programme de PhD. Ces actions ne constituent pas à elles seules une stratégie clairement définie et ne répondent pas complètement aux ambitions affichées de l'établissement.

**Le comité recommande à NEOMA de définir et de déployer une stratégie d'internationalisation de la recherche à l'échelle de l'institution et qui soit alignée avec ses ambitions. Pour cela, NEOMA est invitée à établir des priorités afin de choisir les partenariats les plus structurants.**

## 5 / Une intégration des doctorants à parfaire

NEOMA n'est rattachée institutionnellement à aucune école doctorale. Un accord de double-diplôme avec l'URCA permet à une dizaine de doctorants de s'inscrire à la fois en PhD à NEOMA et en doctorat à l'URCA, bénéficiant alors d'un rattachement à une école doctorale. Il ressort des entretiens que les doctorants ne sont pas systématiquement intégrés aux pôles d'excellence et que les thèses menées ne sont pas suffisamment articulées avec les entreprises du territoire (à l'exception de celles qui sont conduites au sein de la Chaire de bioéconomie). Si les entretiens ont également permis d'établir la volonté de l'établissement d'aller dans le sens d'une telle articulation, **le comité recommande une meilleure intégration des doctorants dans les pôles d'excellence, et dans les futures chaires.**

**Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »**

## 6 / Une politique de soutien aux activités de recherche adaptée aux ambitions stratégiques

La priorité marquée que NEOMA donne à la recherche s'exprime d'abord par le recrutement important d'enseignants-chercheurs<sup>63</sup> qualifiés et par la prise en compte des classements internationaux des revues. L'école a par ailleurs instauré **un ensemble important de mesures visant à soutenir les activités de la recherche, qui ont porté leurs fruits et qui traduisent une volonté très forte de soutenir les professeurs dans leurs activités scientifiques.** Ces dernières mesures incluent en particulier un soutien financier interne de la recherche par **des mécanismes adaptés** à ses objectifs de développement qualitatif et quantitatif : octroi d'un budget individuel de recherche complété par des financements sur appel à projets internes, dont un appel à projets biannuel lancé au sein de chaque pôle d'excellence, primes à la publication<sup>64</sup>. Les professeurs disposent aussi d'un large accès aux données, notamment bibliographiques, et d'une façon générale l'école favorise une mutualisation des ressources. Le développement des compétences des chercheurs se concrétise par la création annuelle d'une centaine d'ateliers, dont des ateliers d'écriture académique et des ateliers méthodologiques. Il ressort des entretiens que **les besoins des professeurs sont pris en compte et que les ressources à disposition sont appréciées.**

La direction de la recherche compte une équipe importante d'une vingtaine de collaborateurs, personnels de la bibliothèque inclus, ayant pour mission de soutenir et de faciliter le travail de recherche des professeurs. Cette direction est structurée en pôles, dont un pôle financements externes et un pôle dissémination de la recherche. L'assistance aux projets de recherche est assurée par des assistants de recherche (une dizaine), des doctorants, des postdoctorants (trois) et des ingénieurs de recherche (deux).

Même si à ce jour l'établissement est actif en termes de réponses à des appels à projets régionaux, nationaux, européens et internationaux<sup>65</sup>, et fait état de sa participation à des projets innovants variés, à hauteur de 36 projets financés<sup>66</sup> qui ont permis une trentaine de publications, en particulier au sein de la Chaire de Bioéconomie, il ressort aussi des entretiens que les professeurs apprécieraient que le pôle financement externe puisse identifier un nombre plus important de projets de recherches pour lesquels ils pourraient déposer un dossier.

<sup>63</sup> Les professeurs permanents sont passés de 228 à 267 durant la période de référence et la politique de recrutement a été ajustée pour en renforcer l'exigence scientifique (RAE, p. 34).

<sup>64</sup> RAE p. 33, annexe 7 manuel de la Faculté p. 35.

<sup>65</sup> Voir annexe 9, liste détaillée des projets.

<sup>66</sup> Annexe 9 du RAE.

Des moyens importants sont donc mis à disposition de la stratégie ambitieuse poursuivie par NEOMA en matière de production scientifique, moyens dont l'utilisation pourrait être optimisée en prenant en compte le souhait, exprimé par le corps professoral, de disposer d'une aide plus systématique à l'identification de projets de recherche externes.

**Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

## 7 / Une politique d'innovation prometteuse, mais à mieux structurer

L'établissement affirme que l'innovation est l'une de ses valeurs centrales et l'aborde notamment sous l'aspect de la transformation numérique. Sa reconnaissance comme une école de management innovante au niveau national et international s'illustre par l'obtention de prix et de distinctions<sup>67</sup>, des gains de places dans les classements<sup>68</sup>, la participation à de nombreuses conférences ou encore la réponse à des appels à projets nationaux autour de l'innovation. L'obtention à trois reprises du Prix « *Innovations that inspire* » délivré par l'AACSB, installe l'**établissement comme un acteur clé de l'innovation** et ce d'autant plus qu'il s'agit de la seule école européenne à avoir été autant distinguée.

L'établissement soutient l'innovation sur l'ensemble de ses territoires par l'intermédiaire de la Chaire de bioéconomie, des pôles d'excellences ou encore des incubateurs et accélérateurs du Startup Lab. À l'appui notamment des données fournies par l'étude BSIS diligentée en 2019 par NEOMA pour mesurer l'impact de ses activités, le RAE fait référence au nombre de startups incubées dont le développement a été accéléré<sup>69</sup> et d'emplois créés.

L'établissement présente une segmentation par site de ses partenariats liés à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Même si la capacité à nouer des partenariats stratégiques est avérée, il n'est toutefois pas possible au comité de porter un jugement sur leur impact réel au regard des informations fournies à date. **Le comité recommande de mesurer l'impact effectif de ces partenariats, globalement et par site, en se dotant d'indicateurs cibles permettant de suivre et de comparer l'impact de l'établissement, en particulier en ce qui concerne les dimensions suivantes** : impact éducatif, impact sur le développement des entreprises, impact de la production intellectuelle, impact dans l'écosystème régional, impact sociétal et sur l'image de la région.

Qu'il s'agisse de son projet de nouveau campus, de la Chaire de Bioéconomie et de développement Soutenable, de son programme d'accompagnement, sur le thème de la mobilité, de *startups* en phase de croissance ou du pôle d'excellence « *The World We Want* » résolument tourné vers un avenir plus durable, l'établissement prouve sa sensibilité aux enjeux de durabilité avec un nombre important d'initiatives. Il ne fournit néanmoins pas le détail d'une politique claire et précise en la matière.

Par ailleurs, NEOMA est active dans la diffusion de ses recherches et savoirs en direction de publics ciblés, s'appuyant pour cela sur son pôle dissémination et sur des prestataires extérieurs spécialisés (plus de 1000 occurrences dans la presse).

L'établissement fait état de partenariats avec le secteur privé, notamment les sociétés E. Leclerc, Ferrero ou Enedis, qui ont pour vocation de créer des liens et des échanges, de partager des connaissances, et ce dans une démarche participative, dont il n'a pas été possible de mesurer l'impact à la fois pour les entreprises citées et pour l'école. On comprend enfin que l'établissement entend contribuer à la mise en valeur du patrimoine au sens général, sans pour autant définir une stratégie qui préciserait notamment les échelles territoriales ciblées (locale, régionale, nationale ou internationale) et les thématiques (culturelle, scientifique, technique). **Au-delà de l'ambition de dissémination et de valorisation du patrimoine qu'il affiche, l'établissement gagnerait à définir une feuille de route sur plusieurs années avec des jalons permettant de mesurer son évolution.**

La politique de science ouverte pratiquée au cours de la période a consisté dans la négociation, à travers le consortium Couperin, de tarifs spéciaux avec les éditeurs Wiley et Elsevier pour permettre l'accès intégral aux articles publiés par les professeurs de NEOMA. La politique de science ouverte actuelle a été jugée insatisfaisante par l'établissement. Un diagnostic de cette politique et l'identification d'options plus pertinentes sont en cours, mais n'ont pas encore abouti, ce qui ressort aussi des entretiens. **Le comité recommande à NEOMA de développer une politique de science ouverte à la hauteur de ses ambitions en matière de**

<sup>67</sup> RAE, p. 35 avec mention des prix AACSB et AMBA par exemple.

<sup>68</sup> Classement FT Masters in Management 2023.

<sup>69</sup> 104 startups (41 Reims + 63 Rouen) et 439 emplois créés (158 Reims + 281 Rouen) au total des deux zones géographiques d'implantation de l'établissement.

production scientifique, qui lui permettra notamment de renforcer sa politique d'inscription de la science dans la société par l'intermédiaire de la dissémination des savoirs qu'elle maîtrise.

**Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »**

## 8 / Une politique encore embryonnaire en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société

Les activités d'expertise au service de la société ou des collectivités territoriales sont mises en œuvre par plusieurs directions dont l'établissement dresse la liste dans le rapport et qu'il estime à hauteur de 5 M€ et 30 ETP, soit 5 % des charges d'exploitation ou 9,2 % de la masse salariale de l'exercice fiscal 2022<sup>70</sup>, sans fournir une mesure précise de l'impact de ces activités d'expertise. En l'état, le RAE ne permet pas de comprendre clairement la politique d'allocations des ressources mobilisées, ni de mesurer l'efficacité des activités d'expertise développées. **De ce fait, le comité recommande à l'établissement de préciser sa politique d'allocation des ressources dans une perspective pluriannuelle, à la fois pour pouvoir en mesurer l'efficacité et pour favoriser l'engagement des membres de l'établissement autour de règles claires d'allocation de moyens et de ressources.**

L'établissement est actif en termes de réponses à des appels à projets régionaux, nationaux, européens et internationaux<sup>71</sup> et fait état de sa participation à des projets innovants variés (réalité augmentée, communauté d'entrepreneurs...). Les entretiens ont montré que le choix de se positionner sur les appels à projets auxquels il a candidaté ne reposait pas sur une matrice de décision formalisée et résultait de choix de circonstances.

Il n'est pas fait état dans le rapport d'une politique de gestion de la propriété intellectuelle en tant que telle. Le secrétariat général, dès lors que le sujet est juridique, en est en responsabilité et s'appuie le cas échéant sur un cabinet spécialisé.

L'établissement est engagé dans la recherche partenariale au travers de ses différentes directions (de la Recherche, du Startup Lab, des Relations Entreprises...), sans qu'une politique unifiée soit clairement partagée. Son efficacité dans la recherche de financements est le fruit d'individualités engagées et performantes (en 2 ans, de 11 à 45 conventions de partenariats avec des entreprises ont été signées)<sup>72</sup>. Une coordination entre les directions en est à son stade embryonnaire, lancée par la direction des Relations Entreprises. **Le comité recommande de formaliser une politique globale en matière de recherche partenariale, en définissant les règles de coordination permettant aux différentes directions d'en assurer le bon déploiement.**

L'établissement s'inscrit dans le paysage entrepreneurial avec la création, par un ancien dirigeant d'entreprise, du Startup Lab regroupant l'ensemble des dispositifs (trois incubateurs, deux accélérateurs spécialisés, une *coding school*<sup>73</sup>) qui, dans une première phase, accompagnent les entrepreneurs jusqu'à la première levée de fonds, puis, dans une seconde phase, permettent l'accélération de leur activité. 312 nouvelles startups ont été incubées entre 2018 et 2022 et 76 ont bénéficié d'un accompagnement dynamique au cours de la même période. Si ces résultats témoignent de l'efficacité de la stratégie de NEOMA en matière entrepreneuriale, le comité a pu toutefois constater l'absence de collaboration entre les chercheurs et les doctorants de l'école, d'une part, et les incubateurs ou accélérateurs, d'autre part.

**Le comité recommande la définition d'une politique de collaboration formelle entre les pôles de la recherche et les pôles d'incubation ou d'accélération de l'école, et la mesure de son impact afin de contribuer au développement coordonné des activités de l'établissement en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.**

NEOMA met en avant de multiples données afin de mesurer l'évaluation de l'impact de sa recherche : articles professionnels, ouvrages, études et rapports (+100 % depuis 2018-2019), publications sur le blog de l'établissement, articles sur le site *The Conversation* (100 publications écrites au cours de la période de référence), présence des professeurs dans les médias (plus de 1000 citations).

Tous ces éléments sont de nature à refléter l'ambition de NEOMA de couvrir l'ensemble du continuum allant de la co-construction de projets de recherche à la dissémination et à la mise en application de leurs résultats.

<sup>70</sup> Issu de NEOMA Comptes financiers 2022, compte de résultat, p. 5.

<sup>71</sup> Voir annexe 9, liste détaillée des projets.

<sup>72</sup> Entretiens.

<sup>73</sup> Plateforme pour apprendre à programmer en utilisant les langages les plus courants.

Cependant, ils ne permettent pas à eux seuls d'évaluer précisément si ce souhait affiché par l'école est suivi d'effets, en lien avec ses choix de spécialisations territoriales<sup>74</sup>.

**Le comité incite l'école à redéfinir les indicateurs lui permettant de mesurer et suivre l'impact de sa recherche ainsi que son alignement avec ses choix de spécialisation.**

---

<sup>74</sup> Transition énergétique et énergies renouvelables, transitions numériques, algorithmes et Intelligence Artificielle, transformation industrielle. RAE p. 27.



## Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

### 1) Forces

- Des ressources importantes consacrées à la politique de la recherche, qui favorisent une production scientifique soutenue.
- Des thématiques de recherche qui prennent en compte les sujets liés au développement durable et à la responsabilité sociale, et qui orientent efficacement les recrutements.
- Une forte inscription de la recherche, de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans les stratégies régionales, source avérée d'impact et de financements publics.

### 2) Faiblesses

- Une stratégie de recherche internationale peu institutionnalisée et pas assez alignée avec les ambitions de l'établissement.
- Une stratégie de transfert et de dissémination qui reste à élaborer.

### 3) Recommandations

- Mettre en place un système de management de la performance des activités de recherche, en définissant des indicateurs collectifs et individuels d'activités et d'impact, assortis de valeurs cibles.
- Systématiser la création de chaires au sein des pôles d'excellence et engager, en lien avec les thématiques prioritaires de l'école, une démarche plus soutenue en matière de recherche de financements privés.
- Structurer et définir des priorités dans la stratégie de l'école en matière de développement de son activité de recherche sur le plan international.
- Faire progresser la politique en matière de science ouverte afin qu'elle soit mieux alignée avec la qualité de la production scientifique.
- Intégrer davantage les doctorants (PhD) au sein des pôles d'excellence et des chaires.

# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

**Référence 13. «L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.»**

## 1 / Une politique de formation riche et dynamique

**NEOMA propose un portefeuille riche et diversifié de programmes** et une gamme étendue de formations à tous les niveaux du système de Bologne (LMD) : Bachelors en trois ou quatre ans, Programme Grande École (PGE), Master of Science (MSc), Masters Spécialisés (MS), Global Executive MBA, et programmes doctoraux (diplômes d'établissement de PhD et DBA). Les formations de NEOMA comportent ainsi 24 programmes, dont 6 programmes de formation continue, regroupant au total 8 243 étudiants inscrits en 2021-2022, dont 1 568 en alternance et 984 en année de césure. Si le Programme Grande École représente à lui seul 51 % des inscrits (4 229 étudiants), les différents programmes de Bachelors totalisent 29 % des inscrits (2 374 étudiants), tandis que le niveau doctoral est émergent avec environ 80 doctorants.

L'école a récemment accompli une révision opportune de son portefeuille de formations en suivant la stratégie VISTA, principalement au niveau master. Elle a élargi la gamme de ses formations et elle a ouvert ses programmes de 1<sup>er</sup> cycle sur son campus parisien. Les axes principaux du développement de l'offre de formation sont : l'internationalisation, la politique de formation à/et par la recherche, et la politique de professionnalisation des formations. **Deux tendances significatives ont marqué l'évolution récente des enseignements : l'innovation pédagogique et l'introduction des thématiques des RSE-TEE (responsabilité sociétale des entreprises et transition énergétique et écologique) dans l'ensemble des cours.** L'offre de NEOMA en matière de formation est perçue comme très différenciante par l'ensemble des parties prenantes, et impose une organisation matricielle et des mécanismes de coordination formels et informels.

**NEOMA a bâti son portefeuille de formations autour de diplômes historiques** : son PGE et ses programmes de Bachelors, professionnalisants et internationaux, qui jouissent d'une forte reconnaissance des milieux socio-économiques. Les identités fortes de ces diplômes historiques se sont progressivement fondues dans l'affirmation de l'unicité de l'école, de sa marque et de sa capacité à déployer sur ses deux campus historiques des politiques de site actives, multidisciplinaires et convaincantes en matière de formation. **À partir de ces formations, solides et reconnues, NEOMA a déployé une offre qui évolue année après année.** L'innovation en matière d'ingénierie de formation, très ancrée dans des solutions digitales, est portée par des responsables pédagogiques, bénéficiant d'une liberté d'ajustement de l'offre, et s'appuyant pour ces révisions tant sur des retours d'anciens étudiants que sur des échanges avec les entreprises partenaires des formations.

**Le portefeuille de formation jouit, de plus d'une démarche qualité reconnue** par les accréditations internationales et du bénéfice de la triple accréditation AACSB, AMBA et EQUIS. Par ailleurs, l'école soumet de façon régulière certaines de ses formations à l'évaluation de la CEFDG. Ce fut récemment le cas pour le PGE et le DESSMI, formations ayant reçu toutes deux une évaluation très favorable (maximale de 5 ans pour la première, de 4 ans pour la seconde) pour le renouvellement des visas et grades à partir de septembre 2023. **Le comité converge avec les évaluations récentes de la CEFDG**, en particulier quant à la grande qualité de la politique de site multidisciplinaire bâtie autour des 2 campus historiques et de l'internationalisation maîtrisée au cœur du modèle stratégique de l'école.

En matière de politique de site, NEOMA **renforce, très opportunément et grâce à des coopérations interdisciplinaires, l'hybridation de ses enseignements.** À titre d'illustration, sur le campus de Reims, des collaborations pédagogiques ont été nouées avec l'ESAD (École Supérieure d'Art et de Design), l'École Supérieure de Design-Y SCHOOLS à Troyes, la Wild Code School à Reims, le CESI Reims, l'UTT (Université de Technologie de Troyes). L'école est convaincue que ces coopérations répondent aux attentes des entreprises formulées lors des comités de perfectionnement des formations. **Le comité recommande la poursuite de ce travail collaboratif avec d'autres établissements d'enseignement supérieur hors du champ des sciences de la gestion. Il encourage l'hybridation des compétences que permet le développement des doubles diplômes et des collaborations de recherche avec ces autres établissements** (notamment en IA et Data), et ceci afin de donner une cohérence plus forte à la stratégie partenariale de NEOMA.

**Les démarches d'internationalisation sont bien établies** et s'illustrent en particulier par plus de 400 partenariats académiques avec des établissements d'enseignement supérieur internationaux (dont 75 % sont accrédités par les agences internationales), par un corps professoral permanent de l'école composé à 70 % d'enseignants-

chercheurs internationaux, ou encore par la proportion d'étudiants internationaux en croissance, représentant près du quart des effectifs de l'école.

NEOMA propose deux programmes doctoraux distincts : le PhD et le *Doctorate in Business Administration* (DBA). Au cours de l'année 2021-2022, le PhD comptait 17 étudiants<sup>75</sup> et le DBA 61 étudiants. La direction de la recherche assure la coordination de ces programmes doctoraux. En mai 2023, le programme DBA a cessé, suite à l'arrêt du partenariat qui avait été conclu avec un partenaire académique chinois<sup>76</sup>. Dans ce contexte, le directeur de la recherche nouvellement arrivé a notamment pour objectif de reconstruire un programme de DBA exigeant en lien avec des partenaires académiques internationaux solides et de poursuivre en parallèle le développement du programme de PhD, en renforçant son caractère international, notamment avec la mise en place d'un semestre à l'étranger pour les chercheurs. **Le comité recommande à NEOMA une clarification de sa stratégie en matière de formation doctorale, en mettant rapidement un terme à la vacance actuelle de la direction de la formation doctorale.**

En matière de formation continue, NEOMA a su développer avec succès des programmes sur mesure intra-entreprises, en s'appuyant notamment sur le développement de formations en ligne. Une direction composée de six personnes en assure la gestion. Sur son campus parisien, l'école a mis à disposition des locaux conçus spécifiquement pour répondre aux besoins de l'*Executive Education* (1500 m<sup>2</sup> modulables). Elle reconnaît toutefois le petit nombre de programmes de formation continue inter-entreprises et affiche son souhait de poursuivre le développement de ses activités de formation continue. **Le comité recommande à NEOMA de capitaliser sur ses ressources et ses talents distinctifs, rendus visibles et très attractifs dans les développements récents en *Executive Education*, pour développer l'activité de formation continue** de manière à rentabiliser le campus parisien et de diversifier ses ressources financières.

**Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »**

## 2 / Un modèle institutionnel et pédagogique centré sur le développement personnel et professionnel de l'étudiant

**NEOMA développe sa stratégie en fondant son modèle pédagogique sur le développement personnel et professionnel de l'étudiant.** En s'inspirant de ce modèle centré sur l'étudiant, appelé *Student-centric*, l'ingénierie pédagogique vise à suivre et à améliorer la réussite des étudiants. Le *Wellness Centre*<sup>77</sup> de NEOMA procède **d'une démarche originale et constitue un dispositif novateur et efficient**, servant avec efficacité les différentes parties prenantes de l'école, au premier rang desquelles ses étudiants.

**NEOMA soutient une politique forte et volontariste de professionnalisation de ses étudiants.** Parmi ses 8 243 étudiants, plus de 1 568 sont en alternance, soit 19,5 % des effectifs. Le nombre d'alternants a connu une progression de 66 % entre 2017-2018 et 2021-2022. Par ailleurs, 984 étudiants réalisent une césure annuelle, soit près de 12 % des effectifs.

L'école soutient sa stratégie ambitieuse en matière de qualité pédagogique par la mise à disposition **de ressources** importantes (financières, humaines, académiques).

**Des dispositifs multiples et variés sont au service de l'évolution et de la qualité des programmes** en permettant de diversifier les pratiques pédagogiques, d'adapter les enseignements à l'international et d'étendre l'offre à la formation continue et à l'alternance. NEOMA utilise un modèle de décision multicritères qui lui permet d'évaluer ses programmes et de les faire évoluer. **Ce modèle soutient très efficacement la qualité de l'offre de formation : il mobilise des critères évaluant à la fois la pertinence des programmes au regard des attentes du marché, de leur alignement stratégique et de leur impact pour la communauté.**

<sup>75</sup> Le programme de PhD comptait en octobre 2023, 34 étudiants (source : entretiens).

<sup>76</sup> Annexe 10, RAE p.153.

<sup>77</sup> Le *Wellness Center* dépend de la direction de la vie étudiante et a pour mission d'aider et accompagner les étudiants en termes de logement, bourses, solutions de financement, partenariats, infirmerie, cellule de veille sur les violences, psychologues et infirmières, sensibilisation autour du bien-être.

**La politique d'innovation pédagogique de l'école est tout à la fois novatrice, dynamique et ambitieuse<sup>78</sup>**, en s'appuyant en particulier sur son campus virtuel, sa *coding school*, ainsi que sur de multiples cas d'usage construits à l'aide de technologies de réalité virtuelle. Elle est actuellement déployée principalement dans ses diplômes historiques. Les résultats présentés au titre de l'innovation pédagogique décrivent les évolutions réalisées en matière d'apprentissage expérientiel et de digitalisation. Les éléments de preuve apportés par le RAE abordent très largement la question de la digitalisation de l'apprentissage, domaine dans lequel **NEOMA fait figure de pionnier. La Direction de la Pédagogie Innovante (DPI) joue efficacement un rôle central et majeur dans la mise en œuvre de la stratégie pédagogique de l'établissement.**

**Les démarches d'internationalisation sont proactives et largement diffusées** dans les différents programmes de formation et départements de l'école. L'internationalisation des formations passe notamment par une part croissante des étudiants internationaux, qui représente plus de 25 % de l'effectif total, avec l'ouverture de plusieurs bureaux de recrutement à l'international. Pour encourager la mobilité internationale, NEOMA octroie plus de 760 bourses pour un total de 1,23 M€. De multiples dispositifs sont au service de l'internationalisation des programmes : cours de langues, très riche réseau de partenaires internationaux, mobilité et cours à l'étranger. Des dispositifs d'accueil sont à destination des étudiants internationaux (séminaire d'intégration spécifique, mentorat...). Tous les programmes (sauf MSc et Global MBA) exigent des étudiants qu'ils passent un ou deux semestres à l'étranger.

Au-delà des enseignements spécifiques, 332 cours du portefeuille de formation intègrent en 2022-2023 une thématique en lien avec les Objectifs de Développement Durable, attestant un alignement volontaire entre les stratégies de recherche et de formation visant à se saisir plus efficacement des enjeux de la RSE et de la transition environnementale. Ce chiffre mentionné dans le RAE **gagnerait à être détaillé par programme de formation.**

**Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

### 3 / De multiples dispositifs d'analyse de l'attractivité et de la performance de l'offre de formation

NEOMA mesure l'attractivité de ses formations grâce à des indicateurs issus du processus d'admission : taux d'admission, taux de conversion, taux de sélectivité. Le RAE donne une synthèse chiffrée de tendances en matière d'admission pour une période remontant à 2016. La **sélectivité<sup>79</sup> de l'école reste élevée** au cours des cinq dernières années pour tous les programmes offerts ; le taux de sélectivité est stable pour le PGE dans toutes ses filières de recrutements<sup>80</sup>. Pour les formations post-bac, l'intégration dans Parcoursup a permis aux programmes de Bachelor d'accroître également leur visibilité ; les candidatures passant par le concours Sesame ont ainsi augmenté de 74 % au cours des 3 dernières années, alors qu'elles augmentaient précédemment de 33 % en moyenne dans ce concours au cours de la même période. **Le comité encourage la systématisation de ces analyses pour toutes les formations** du portefeuille de NEOMA, **en l'étendant également à chaque voie de recrutement pour les différentes filières à l'international**, afin de tenir compte en particulier de l'origine des étudiants internationaux.

Concernant la performance des programmes de NEOMA, les deux **taux de réussite et d'abandon sont favorables** dans l'ensemble des programmes : taux de réussite de 97 à 99 % et taux d'abandon des étudiants de 5 %. Le comité encourage l'école **à étendre l'analyse des taux d'abandon dans les deux programmes de Bachelor**, considérant que le risque d'abandon y est le plus élevé.

Le modèle *Student-centric*, qui vise à suivre et à améliorer la réussite des étudiants, conduit NEOMA à mesurer la pertinence des programmes à partir des chiffres d'accès à l'emploi six mois après la fin des études et de l'évolution de la carrière quelques années après le diplôme. Les indicateurs fournis par le RAE démontrent ici de **très bonnes performances** pour l'ensemble du portefeuille de formation. Selon l'enquête d'insertion

<sup>78</sup> Le RAE, p. 4, annonce d'emblée une démarche approfondie sur les nouvelles approches d'apprentissage déclenchées par la période du Covid dans le cadre d'un projet global intitulé « NEOPEDAGOGIE » dont les entretiens ont montré, sinon l'impact abouti, en tous les multiples connexions et expérimentations.

<sup>79</sup> Calculé à partir du ratio nombre d'inscriptions/nombre de candidats.

<sup>80</sup> 10,4 % en 2016 contre 11,4 % en 2021 pour l'ensemble des voies de recrutement et 9,2 % contre 9,1 % pour le recrutement en classes préparatoires. RAE, p. 51.

professionnelle des diplômés 2021 et 2022, le taux d'emploi à 6 mois est de 100 % pour le PGE et les programmes Bachelor.

La **politique d'ouverture sociale de l'école est affirmée et ambitieuse**. Elle se donne à voir notamment au niveau du pourcentage de boursiers du CROUS (23 %), ainsi que du nombre et du montant des bourses internes allouées par la Fondation NEOMA. En 2021-2022, le RAE indique ainsi que 503 bourses sociales ont été accordées avec un budget qui atteint 1,27 M€.

**Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »**

## 4 / Des ressources importantes consacrées à l'offre de formation, en lien avec une politique des ressources humaines volontariste et inclusive

**Les ressources humaines académiques disponibles à l'appui du portefeuille de formations sont importantes** (comme on l'a précisé et détaillé en domaine 2, *cf. supra*). La composition du corps enseignant permanent et associé est **riche et diversifiée** : 267 professeurs permanents, dont 212 en gestion et 84 % de docteurs. 70 % du corps enseignant est composé d'internationaux issus de 44 nationalités. Au total, l'école compte 945 enseignants, dont 543 intervenants issus du monde socio-économique.

La Faculté de NEOMA est répartie en six départements académiques. Au regard de l'ensemble des échanges du comité avec les différentes parties prenantes durant la visite, celui-ci estime que les responsables des départements gèrent leurs équipes **de façon efficiente et humaniste**. En effet, le pilotage du corps enseignant est opéré collectivement par le « Collège de départements », qui réunit, sous la responsabilité du DGA Faculté et Recherche, les responsables des départements, le directeur académique, le directeur de la recherche et le directeur de la pédagogie innovante. Le Collège de départements veille au développement des compétences du corps professoral et à la conformité des programmes de formation avec les standards des diverses accréditations. Les lignes directrices de ces objectifs sont **claires, connues et publiques**, et apparaissent dans le manuel de la Faculté introduit depuis septembre 2019.

**Si le processus interne de promotion des enseignants est clairement affiché**, il en va de même des dispositifs d'accompagnement et de soutien pédagogiques. **L'école a mis en œuvre de multiples incitations pour favoriser les publications de recherches, mais aussi toutes les autres productions intellectuelles (attribution de prix d'excellence pédagogique ou encore de prix pour les meilleures études de cas pédagogiques)**. Chaque professeur permanent précise par ailleurs dans un plan de développement triannuel l'alignement de ses contributions individuelles avec la stratégie de l'école.

La croissance importante des produits de la recherche et des publications réparties entre de nombreux professeurs permanents publiants et l'impact socioéconomique de ces travaux de recherche **contribuent activement à nourrir les formations** des recherches effectuées au sein de l'école. L'analyse des flux d'enseignants-chercheurs conduit à noter une **croissance quasi permanente** du corps professoral permanent au cours des 5 dernières années. Il convient de noter qu'un grand nombre de professeurs publiants ont été recrutés récemment et que la composition internationale de la Faculté s'est accrue pendant la même période. L'adossement des formations à la recherche est attesté par ce corps professoral engagé dans les programmes et dont la productivité en recherche a nettement augmenté.

Le pilotage des coûts de formation suit un calendrier identique à celui de l'exercice budgétaire. Il s'appuie sur le suivi du budget alloué à chaque formation.

**Les moyens humains alloués aux formations sont très importants** et mutualisés au niveau de l'établissement : 32 personnes pour le département Talents & Carrière, 12 personnes au département Relation et développement international, 22 personnes à l'équipe Promotion et recrutement ou encore 14 personnes au service marketing. **L'organisation des Directions générales adjointes qui viennent en appui aux formations est novatrice, avec en particulier l'existence d'un service « Transition Sociale et Environnementale ».**

**En conclusion, le comité estime que l'ensemble de l'offre de formation bénéficie non seulement d'un soutien important en matière de ressources financières, technologiques et humaines allouées par NEOMA à la mission de formation, mais également d'une vision et d'une posture profondément humaniste portée par la**

**gouvernance et les directions de départements, et ceci en total alignement avec les valeurs de l'école. Le comité ne peut que recommander la poursuite durable de ces bonnes pratiques.**

**Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »**

## 5 / Une vie de campus et étudiante structurée et soutenue par l'école

Fonctionnant de manière identique sur les trois campus, la direction de la vie étudiante, composée de sept personnes, joue un rôle capital dans la vie quotidienne de l'étudiant. Elle décline l'approche *Student-centric*, et gère le *Wellness Center* qui traite à la fois du bien-être financier de l'étudiant, de son accompagnement vers la réussite et des questions relatives à sa santé.

Comme l'indique le RAE, **la vie associative est riche**. Il existe une centaine d'associations étudiantes réparties sur l'ensemble des campus, qui s'adressent à tous les étudiants<sup>81</sup>. Les thématiques des associations sont diverses et structurées autour de 5 pôles de compétences<sup>82</sup>. Cette richesse associative se traduit aussi dans la volonté de l'école d'accompagner et sensibiliser les étudiants aux enjeux d'innovation et responsabilité sociétale et solidaire. La mise en place depuis 2022 d'un référent Transition sociale et environnementale (TSE) traduit plus particulièrement cette volonté.

Pour les étudiants qui le souhaitent, NEOMA a mis en place un Parcours Entrepreneuriat Associatif (PEA), qui leur permet d'aménager leur emploi du temps en ayant cours uniquement le matin pour qu'ils consacrent leurs après-midi à la vie associative. Une centaine d'étudiants font ce choix chaque année. Un exemple du succès de ce dispositif est celui du Bureau des Élèves, dont l'ensemble des membres est engagé dans un PEA. À NEOMA, la vie associative est régie par le Conseil de la Vie Associative composé des personnels de l'établissement et de représentants étudiants élus. Ce conseil, décisionnaire dans l'allocation des fonds issus de la CVEC, se réunit une fois par mois de septembre à avril. **Il facilite l'identification des problèmes que peuvent rencontrer les étudiants et permet d'intégrer véritablement les étudiants dans la gouvernance de l'école. Dans l'ensemble, la vie associative de NEOMA est soutenue, bien organisée et efficace dans les opérations menées.**

Concernant la vie de campus, la direction de la vie étudiante a mis en place différents partenariats destinés à accompagner et faciliter la vie des étudiants (partenariats avec des écoles de conduite, avec des assurances, propositions de solutions de logements, etc.). Le *Wellness Center* est une véritable innovation en lui-même, avec en son sein plusieurs infirmières et psychologues disponibles. S'y déploie une vraie pédagogie permettant de sensibiliser les étudiants à divers sujets, qui se traduit par des actions de prévention, par des ateliers d'informations (centre de soins, suivi psychologique, dépistages, etc.) et par le suivi et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap (187 en 2021-2022). Très attentif à ce sujet, l'établissement s'est assuré que le processus d'accompagnement commence dès les concours d'entrée et se poursuit tout le long de la scolarité de l'étudiant, que ce soit en termes d'aménagements, de possibilités de carrière ou d'accès aux bourses. Par ailleurs, l'école a mis en place, en 2020, un dispositif de lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles (VSS), qui intègre une prise en charge de la victime et de l'agresseur, le tout dans une politique tolérance zéro. De nombreuses chartes engagent l'école et ses associations dans la voie de bonnes pratiques dans ces domaines : charte contre les discriminations, charte égalité entre femmes et hommes. L'ensemble de **ces dispositifs sont connus des étudiants**.

L'Association NEOMA Alumni est aussi engagée dans la dynamique de campus à travers différentes initiatives, telles que le Club Business Durable et Solidaire, *WO.MEN by NEOMA Alumni* et le collectif « *Engaged for Positive Impact* ». La Fondation NEOMA organise également des événements pour lever des fonds afin d'aider les étudiants, ou mettre en place un système de mentorat des étudiants.

**NEOMA mène également une politique sociale active** mobilisant un système de bourses diversifié favorisant l'ouverture sociale (le nombre de boursiers du Crous est passé de 1191 à 1431 durant la période de référence) et l'accès aux mobilités internationales<sup>83</sup>. L'alternance est aussi une solution développée par l'école depuis plusieurs années avec une progression significative du nombre d'alternants (1041 en 2018-2019 contre 1568 en 2021-2022).

<sup>81</sup> Près de 2000 étudiants sont engagés dans ces associations chaque année, RAE, p. 56.

<sup>82</sup> Arts, culture et multimédia, business et entrepreneuriat, responsable et solidaire, Sport et aventure, et Vie étudiante, RAE, p. 57.

<sup>83</sup> RAE p. 61 avec un budget de bourses sociales sur fonds propre passé de 590 k€ en 2018-2019 à 1027 k€ en 2021-2022.

Enfin, les étudiants sont inclus dans la gouvernance de l'école. Les représentants étudiants siègent au Conseil d'administration (CA). Les entretiens et les comptes rendus des CA ont permis au comité de constater que le **dialogue avec les étudiants élus est productif, ce qu'ils reconnaissent**<sup>84</sup>.

**Cette politique orientée vers l'accompagnement des étudiants porte ses fruits** : les étudiants reconnaissent qu'ils ont choisi NEOMA notamment pour l'accueil qui leur a été réservé pendant les phases de sélection ou encore pour l'ambiance et l'esprit « *Join the family* ». Selon les étudiants<sup>85</sup>, NEOMA leur apporte de manière palpable la possibilité de se développer d'un point de vue personnel et professionnel tout au long de leur cursus, en s'appuyant sur l'ensemble des services de soutien proposés à l'école.

Concernant l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers (25 % des étudiants de l'école), les entretiens menés lors de la visite ont montré que les dispositifs existants n'étaient pas assez mobilisés et ne permettaient pas une parfaite intégration de ces étudiants, alors que c'est là un impératif si l'on veut éviter l'isolement qu'ils peuvent ressentir du fait des différences culturelles et de la barrière de la langue. De l'avis du comité, dans le cadre de la volonté affichée par NEOMA d'augmenter la part globale d'étudiants internationaux, **il est nécessaire de renforcer l'intégration de ces étudiants non seulement dans la vie associative et de campus**, mais aussi dans les territoires qui entourent l'école.

**Le comité reconnaît donc la richesse, la qualité de la vie de campus et son impact sur l'intégration et le succès des étudiants. Il recommande cependant à NEOMA de mieux prendre en compte la spécificité et les besoins des étudiants internationaux dans la politique menée pour favoriser leur inclusion dans une même communauté étudiante.**

---

<sup>84</sup> Entretiens.

<sup>85</sup> Entretiens.

## Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

### 1) Forces

- Un portefeuille de programmes diversifié, équilibré enrichi par une culture internationale, d'innovation et d'intégration forte des enjeux en matière de DD-RSE.
- Une politique de formation qui s'appuie sur un corps professoral qualifié, divers et engagé dans la vie des programmes.
- Une démarche «*student-centric*» très ancrée dans l'école, qui permet un encadrement et un accompagnement soutenu des étudiants, favorisant l'inclusion, la réussite académique et l'employabilité.
- Une politique sociale ambitieuse et effective.
- Une vie associative dynamique, riche, soutenue, bien encadrée et valorisée par les services de l'école.

### 2) Faiblesses

- Une Intégration des étudiants internationaux perfectible, qui n'offre pas la même qualité de services qu'aux étudiants français et ne favorise pas les interactions avec eux.
- Une politique doctorale encore peu claire et qui n'est pas assez ambitieuse, tant en matière de formation que de lien avec la recherche.

### 3) Recommandations

- Mieux caractériser et structurer la politique d'hybridation des formations.
- Développer les activités de formation continue en s'appuyant sur les domaines d'expertises de l'école et les chaires qui leur sont associées.
- Systématiser les analyses de performance pour toutes les formations et se doter d'indicateurs de suivi des recrutements à l'international.
- Définir et mettre en œuvre les actions nécessaires pour améliorer l'intégration des étudiants internationaux.



# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Avis du comité</b> .....  | <b>3</b>  |
| 1 / Forces principales .....   | 3         |
| 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....   | 3         |
| 3 / Recommandations principales .....  | 4         |
| <b>Présentation de l'établissement</b> .....   | <b>5</b>  |
| 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....  | 5         |
| 2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....  | 6         |
| <b>Le pilotage stratégique et opérationnel</b> .....   | <b>8</b>  |
| 1 / Une fusion réussie, des axes de différenciation à affirmer .....   | 8         |
| 2 / Un pilotage stratégique solide mais perfectible .....  | 10        |
| 3 / Des ancrages de sites forts et cohérents avec le positionnement de NEOMA .....   | 11        |
| 4 / Une gouvernance mobilisée, structurée et active autour et au sein de l'établissement .....   | 12        |
| 5 / Une démarche qualité à renforcer et à étendre à l'ensemble des activités de l'établissement .....  | 14        |
| 6 / Un pilotage financier perfectible .....  | 14        |
| 7 / Une politique de ressources humaines riche et dynamique favorisant un dialogue social de grande qualité .....                                    | 15        |
| 8 / Une politique immobilière à structurer à l'appui d'un schéma directeur .....   | 17        |
| Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel » .....   | 18        |
| <b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société</b> .....   | <b>19</b> |
| 1 / Une politique de recherche ambitieuse .....  | 19        |
| 2 / Une organisation de la recherche favorisant la pluridisciplinarité autour de thématiques sociétales .....  | 19        |
| 3 / Une activité de recherche résolument inscrite dans les dynamiques territoriales .....  | 20        |
| 4 / Une activité de recherche à institutionnaliser sur le plan international .....   | 20        |
| 5 / Une intégration des doctorants à parfaire .....  | 21        |
| 6 / Une politique de soutien aux activités de recherche adaptée aux ambitions stratégiques .....   | 21        |
| 7 / Une politique d'innovation prometteuse, mais à mieux structurer .....  | 22        |
| 8 / Une politique encore embryonnaire en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société .....                                   | 23        |
| Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » .....                           | 25        |
| <b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus</b> .....  | <b>26</b> |
| 1 / Une politique de formation riche et dynamique .....  | 26        |
| 2 / Un modèle institutionnel et pédagogique centré sur le développement personnel et professionnel de l'étudiant .....                               | 27        |
| 3 / De multiples dispositifs d'analyse de l'attractivité et de la performance de l'offre de formation .....  | 28        |
| 4 / Des ressources importantes consacrées à l'offre de formation, en lien avec une politique des ressources humaines volontariste et inclusive ..... | 29        |
| 5 / Une vie de campus et étudiante structurée et soutenue par l'école .....  | 30        |
| Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » .....  | 32        |
| <b>Table des matières</b> .....  | <b>33</b> |
| <b>Liste des sigles</b> .....  | <b>35</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Observations de la directrice de NEOMA .....</b> | <b>39</b> |
| <b>Organisation de l'évaluation .....</b>           | <b>42</b> |

## Liste des sigles

### A&B

|        |   |
|--------|---|
| AAP    | Appel à projets   |
| ANR    | Agence nationale de la recherche  |
| APC    | Approche par compétences  |
| APC    | <i>Article Processing Charges</i>   |
| Biatss | (personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé |
| BRGM   | Bureau de recherches géologiques et minières  |
| BU     | Bibliothèque universitaire  |
| BUT    | Bachelor universitaire de technologie   |
| BVE    | Bureau de la vie étudiante  |

### C

|       |  |
|-------|--|
| C3E   | (campus) Énergie, environnement, évolution                       |
| CA    | Conseil d'administration   |
| Cac   | Conseil académique   |
| CAE   | Contrat d'aménagement des études                                 |
| CATT  | (campus) Campus aéronautique et transport                        |
| CCSTI | Centre de culture scientifique technique et industrielle         |
| CEA   | Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives   |
| CFVU  | Commission de la formation et de la vie universitaire            |
| CFA   | Centre de formation d'apprentis                                  |
| CHSCT | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail       |
| CHU   | Centre hospitalo-universitaire                                   |
| Cifre | Convention industrielle de formation par la recherche            |
| Cles  | Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur |
| Cnam  | Conservatoire national des arts et métiers                       |
| Cned  | Centre national d'enseignement à distance                        |
| CNRS  | Centre national de la recherche scientifique                     |
| CODA  | (territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours  |
| ComUE | Communauté d'universités et établissements                       |
| COP   | Conseiller d'orientation psychologue                             |
| CPER  | Contrat de plan État-région                                      |
| CR    | Commission de la recherche                                       |
| CRBSP | Comité de recherche biomédicale et santé publique                |
| CRCT  | Congés pour recherche ou conversion thématique                   |
| Creps | Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives    |
| CRIP  | Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques  |
| Crous | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires           |
| CRT   | Centre de ressources technologiques                              |
| CSTI  | Culture scientifique, technique et industrielle                  |
| CV    | Curriculum vitae   |
| CVAT  | Cellule de veille et d'action pour le travail                    |
| CVEC  | Contribution à la vie étudiante et de campus                     |

### D

|          |  |
|----------|--|
| DD&RS    | (label) Développement durable et responsabilité sociétale  |
| DED-Line | (LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire |
| DEG      | Droit, économie, gestion   |
| DemoES   | Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur  |
| DEM'UP   | (DemoES) Démonstrateur de l'université de Poitiers   |

|         |   |
|---------|---|
| Destins | (LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale |
| DGS     | Direction générale des services   |
| Dird    | Dépenses intérieures de recherche et de développement   |
| Dred    | Direction de la recherche et des études doctorales  |
| DRH     | Direction des ressources humaines   |
| DRH-RS  | Direction des ressources humaines et de la relation sociale   |
| DRInnov | Direction de la recherche et de l'innovation  |
| DSIN    | Direction des systèmes d'information et du numérique  |
| DU      | Directeur/Directrice d'unité  |
| DUT     | Diplôme universitaire de technologie  |

## E

|             |  |
|-------------|--|
| EA          | Équipe d'accueil   |
| EC          | Enseignant-chercheur   |
| EC2U        | (université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>      |
| ED          | École doctorale  |
| e-FRAN      | Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation            |
| Élans       | (NCU) Personnaliser les parcours à l'université                          |
| Ensip       | École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers                      |
| EPSCP       | Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel |
| EPST        | Établissement public à caractère scientifique et technologique           |
| EquipEx     | Équipement d'excellence  |
| Erasmus     | <i>European action scheme for the mobility of university students</i>    |
| ERC         | <i>European Research Council</i>   |
| ERL         | Équipe de recherche labellisée   |
| ERP         | Établissement recevant du public   |
| ESRI        | Enseignement supérieur, recherche et innovation                          |
| ETPT        | Équivalent temps plein travaillé   |
| EUR         | École universitaire de recherche   |
| ExcellencES | Excellences sous toutes ses formes                                       |

## F&G&H

|        |   |
|--------|---|
| Feder  | Fonds européen de développement régional                                    |
| GPEEC  | Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences        |
| GPRH   | Gestion prévisionnelle des ressources humaines                              |
| Hcéres | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| HDR    | Habilitation à diriger des recherches                                       |

## I

|             |  |
|-------------|--|
| I3M         | (laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes         |
| IAE         | Institut d'administration des entreprises                                    |
| IC2MP       | (unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers |
| Idéfi       | Initiative d'excellence en formations innovantes                             |
| IdEx        | Initiative d'excellence  |
| Ipsi        | Institut de formation en soins infirmiers                                    |
| IGÉSR       | Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche              |
| IH2EF       | Institut des hautes études de l'éducation et de la formation                 |
| Insa        | Institut national des sciences appliquées                                    |
| Inserm      | Institut national de la santé et de la recherche médicale                    |
| Inspé       | Institut national supérieur du professorat et de l'éducation                 |
| INTERACTIFS | (LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides            |
| INTREE      | (EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement                     |
| IP          | Insertion professionnelle  |
| Iriaf       | Institut des risques industriels, assurantiels et financiers                 |

Isae-Ensmat École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique  
 I-Site Initiative science innovation territoire économie  
 IUT Institut universitaire de technologie

## L

LabCom Laboratoire commun  
 LabEx Laboratoire d'excellence  
 LANSAD Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines  
 Lerded (laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques  
 LMS *Learning Management System*  
 LSH Lettres et sciences humaines

## M&N&O

MdL Maison des langues  
 MIPI Mission d'ingénierie pour les projets internationaux  
 MSHS Maison des sciences de l'Homme et de la société  
 NCU Nouveau cursus à l'université  
 ODD Objectifs de développement durable  
 ONU Organisation des Nations unies  
 OREVE Observatoire de la réussite et de la vie étudiante  
 OSE Organisation des services d'enseignement

## P&Q&R

PEC Portefeuille d'expériences et de compétences  
 Pépite Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat  
 Persé Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements  
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche  
 PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PPI Plan pluriannuel d'investissement  
 PPP Projet professionnel personnalisé  
 QVT Qualité de vie au travail  
 RAE Rapport d'autoévaluation  
 RCE Responsabilités et compétences élargies  
 RH Ressources humaines  
 Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

## S

Safire Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante  
 SAPS Sciences avec et pour la société  
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies  
 SCD Service commun de la documentation  
 SDDD Schéma directeur du développement durable  
 SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement  
 SDMS Schéma directeur de mise en sécurité  
 SDSI Schéma directeur des systèmes d'information  
 SHE Service handicap étudiants  
 SHES (campus) Sciences humaines, économiques et sociales  
 Shon Surface hors œuvre nette  
 SHS Sciences humaines et sociales  
 SI Système d'information  
 SID Système d'information décisionnel

|         |   |
|---------|---|
| SPSI    | Schéma pluriannuel de stratégie immobilière                           |
| SPVR    | Service du partenariat et de la valorisation de la recherche          |
| SSU     | Service de santé universitaire  |
| Strater | Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche |
| SUAPS   | Service universitaire des activités physiques et sportives            |
| SWOT    | (analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>     |

## T&U&V&W

|       |  |
|-------|--|
| Tice  | Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement |
| TOEIC | <i>Test of English for International Communication</i>                   |
| UB    | Unité budgétaire   |
| UB    | Université de Bordeaux   |
| UBM   | Université de Bordeaux-Montaigne   |
| UMR   | Unité mixte de recherche   |
| UPR   | Unité propre de recherche  |
| UR    | Unité de recherche   |
| USR   | Unité de service et de recherche   |
| VAE   | Validation des acquis de l'expérience                                    |
| VAPP  | Validation des acquis personnels et professionnels                       |
| VP    | Vice-présidence/Vice-président   |
| VPE   | Vice-président étudiant  |
| WoS   | <i>Web of Science</i>  |

# Observations de la directrice de NEOMA



A l'attention du Prof. Pierre GLAUDES  
Directeur du département d'évaluation des établissements  
Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur  
2, rue Albert Einstein  
75013 Paris

Réf : PG/2024-147

Rouen, le 8 juillet 2024

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance avec beaucoup d'intérêt du rapport rendu par le Hcéres suite à l'évaluation institutionnelle de NEOMA Business School. Je tiens à remercier les membres du comité d'experts, présidé par Monsieur Abdessemed, pour leur écoute et leurs analyses tout au long du processus d'évaluation. Les échanges constructifs et éclairés ont été particulièrement appréciés par nos équipes et parties prenantes lors des différents entretiens.

La réalisation de cette évaluation institutionnelle a été une démarche volontaire de notre part. Elle avait pour but de nous présenter à un organisme indépendant de l'enseignement supérieur et de la recherche et de nous aider à identifier nos points forts et nos axes d'amélioration ainsi que nos leviers d'évolution. Notre vision, nos valeurs et bien-sûr notre stratégie nous guident au quotidien dans la réalisation de notre mission et il nous avait semblé particulièrement pertinent de pouvoir les faire analyser dans leur globalité par un organisme expert. Ces attentes ont été pleinement remplies.

Née en 2013 de la fusion de Rouen Business School et de Reims Management School, NEOMA a su construire une identité propre, avec un fort sentiment d'appartenance salué par le comité. La qualité et les standards des activités d'enseignement et de recherche ont été soulignés par les experts, au même titre que la solide structuration de l'école (gouvernance, direction, corps professoral et équipes administratives).

Campus de Reims - 59 rue Pierre Taittinger - CS 80032 - 51726 Reims Cedex - Tél. +33 (0)3 26 77 47 47  
Campus de Rouen - 1 rue du Maréchal Juin - BP 215 - 76825 Mont-Saint-Aignan Cedex - Tél. +33 (0)2 32 82 57 00  
Campus de Paris - 9 rue d'Athènes - 75009 Paris - Tél. +33 (0)1 73 06 98 00

NEOMA Business School - Etablissement d'Enseignement Supérieur Consulaire au capital de 73 850 100 euros - Enregistré au RCS Rouen 834 295 354  
Code APE : 8542Z - N° TVA intracommunautaire : FR21 834 295 354 - Siège social : 1 rue du Maréchal Juin - 76130 Mont-Saint-Aignan - [www.neoma-bs.fr](http://www.neoma-bs.fr)

Le positionnement stratégique territorial de l'école a également été mis en avant par le comité, saluant le renforcement systématique de notre politique d'ancrage territorial. La création d'un nouveau campus de Paris dans une logique de complémentarité a bien été appréhendée par les experts, nous confortant dans nos choix en validant l'équilibre territorial comme un levier de cohésion globale.

Le rapport a également salué notre stratégie d'innovation et d'entrepreneuriat, au même titre que nos efforts et nos bons résultats en termes d'employabilité, de bien-être étudiant, ou encore d'intégration des enjeux liés à la responsabilité sociétale et aux transitions environnementales dans l'ensemble de nos activités d'enseignement et de recherche et dans notre fonctionnement. Ces commentaires nous encouragent dans le déploiement de nos politiques sur ces sujets.

J'ai également pris note des recommandations du comité d'experts, qui nous permettront de progresser sur des thématiques clés de notre activité. Celles-ci sont alignées avec nos propres analyses et, depuis la fin de la période de référence en 2022 et la venue du comité fin 2023, nous avons mis en place différentes actions et mesures permettant de les adresser.

Un exemple concret concerne la recommandation faite dans le rapport sur la structuration et la définition des priorités dans la stratégie de l'école en matière de développement de son activité de recherche sur le plan international. Celle-ci s'explique, selon nous, par les points suivants :


1. La priorité donnée au développement de l'activité et de la reconnaissance académique à l'international passe en tout premier lieu par de nombreuses publications dans les meilleures revues internationales et ainsi par la visibilité de nos enseignants-chercheurs sur la scène académique internationale. Ceci a été le cas au cours des dernières années avec une claire augmentation des publications académiques dans les meilleures revues internationales ;
2. Après cette première étape clef, nous complétons cette approche par un travail sur des partenariats de recherche institutionnels plus structurants. Depuis le début de l'année académique 2023/2024, nous avons avancé sur le sujet avec différentes institutions académiques déjà partenaires au niveau des programmes et exploré l'opportunité de renforcer nos liens au niveau de la recherche. Un axe privilégié sera de collaborer en recherche sur nos quatre pôles d'excellence : « The World We Want », « The Future of Work », « The Complexity Advantage » et « Artificial Intelligence, Data Science & Business ».



Le rapport d'évaluation souligne l'importance de la « mise en place d'un système de management de la performance des activités de recherche, en définissant des indicateurs collectifs et individuels d'activités et d'impact, assortis de valeurs cibles ». Ceci fait partie intégrante de notre plan d'action pour les années à venir. En effet, suite à l'évolution rapide de la recherche de l'école depuis la création des pôles d'excellence transversaux, nous sommes maintenant dans une période de consolidation qui nous permettra de mettre en place des indicateurs de performance, articulés autour (1) des publications (qualité et quantité), (2) des financements (publics et privés), et (3) de la dissémination et du transfert des travaux de recherche de notre corps professoral vers le grand public, les entreprises et l'action publique.

En conclusion, je renouvelle mes vifs remerciements pour l'évaluation de grande qualité fournie par le comité d'experts dans son rapport. Nous continuerons à travailler dans une optique d'amélioration continue.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes meilleures salutations.



Prof. Delphine MANCEAU  
Directrice générale

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de NEOMA Business School a eu lieu du 17 octobre au 19 octobre 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Tamym ABDESSEMED**, Directeur d'Excellia Business School et Directeur général adjoint d'Excellia.

Ont participé à cette évaluation (par ordre alphabétique) :

- Madame **Dominique BOURQUI**, professeur, directrice des études et de l'école doctorale de la Business School de Lausanne et entrepreneur.
- Madame **Pauline BOUVEAU**, étudiante en master à l'EDHEC, présidente du BNEM ;
- Monsieur **Jérôme CHABANNE-RIVE**, professeur des universités (PR) — IAELyon — Université Jean Moulin Lyon 3, membre de la CEFDG ;
- Madame **Rachel FRACZ-VITANI**, secrétaire générale de l'école spéciale des travaux publics du bâtiment et de l'industrie (ESTP) ; ancienne directrice générale des services de l'institut Mines-Télécom (IMT) ;
- Monsieur **Julien HATTON**, entrepreneur, co-fondateur & CEO agence Buzznative®, Ambiquity Consulting & La Maison Créative.

Monsieur **Stéphane ONNÉE**, conseiller scientifique coordinateur, et Madame **Zoé ADAM**, chargée 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>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

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

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