

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE SKEMA BUSINESS SCHOOL

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025**

VAGUE E

Rapport publié le 30/10/2025



Au nom du comité d'experts :

Thomas Froehlicher, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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 la présidente du Hcéres.

## Messages-clés de l'évaluation

SKEMA Business School (SKEMA) a été créée légalement en janvier 2010, à la suite de la fusion de l'école supérieure de commerce de Lille (fondée en 1892) et du CERAM Business School (fondé en 1963) situé à Sophia Antipolis, deux écoles très bien implantées sur leur territoire, complémentaires en termes d'expertises et ouvertes à l'international. SKEMA Business School est aujourd'hui une association de loi 1901 reconnue par l'État français. Elle bénéficie du statut d'Eespig depuis 2015 et, à ce titre, a signé un contrat quinquennal avec l'État, renouvelé en 2020.

SKEMA une institution multipolaire, présente sur plusieurs territoires, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Elle a multiplié des partenariats avec de nombreuses institutions universitaires ou grandes écoles dans ses différents territoires d'implantation en France (Lille, Paris, Nice-Sophia Antipolis), dans les secteurs de l'enseignement, de la recherche, de la valorisation et de l'entrepreneuriat.

À l'approche de la finalisation de son prochain plan stratégique 2025-2030, l'école dispose de nombreux atouts et présente un positionnement affirmé, corrélé à une stratégie claire et soutenable financièrement. La marque « Skema », porteuse d'une identité, constitue incontestablement une force qui permet à l'école de se développer, et de se démarquer des autres, dans un environnement national et international très concurrentiel. La politique de site, dynamique et volontariste, renforce à la fois son ancrage territorial et son développement international, notamment à travers ses campus délocalisés et une stratégie partenariale bien structurée.

L'établissement s'appuie sur un portefeuille de formations riche et diversifié, incluant la formation continue, qui constitue un levier de développement pour l'ensemble de ses campus. Ces derniers sont appelés à renforcer leur autonomie, tant sur le plan pédagogique que financier, et pourraient, en fonction des possibilités, donner lieu à de nouvelles implantations internationales.

L'assise financière de l'établissement constitue un atout majeur pour soutenir sa trajectoire de croissance. Toutefois, afin de consolider cette dynamique, il paraît nécessaire de diversifier les sources de financement pour en renforcer la soutenabilité à moyen terme et réduire les risques liés à la dépendance de certaines recettes.

Pour autant, la mise en œuvre de ce projet stratégique repose sur une organisation complexe, qui soulève des interrogations quant au dimensionnement des ressources humaines. Il est essentiel de suivre et d'anticiper la charge de travail des équipes, afin de préserver l'engagement et la performance des personnels. De même, une clarification de la gouvernance est souhaitable : il conviendrait de simplifier l'organisation interne et de mieux formaliser les articulations entre la gouvernance centrale et les directions de campus internationaux, afin de fluidifier la prise de décision et la mise en œuvre des orientations stratégiques.

La recherche académique est à la fois dynamique et de qualité, avec une attention portée aux besoins des parties prenantes. Ce positionnement pourrait être renforcé par une valorisation plus systématique des écoles thématiques, qui pourraient devenir un levier stratégique fort, à condition d'être mieux structurées et intégrées à la stratégie globale de l'établissement.

En matière de pédagogie, l'établissement déploie un plan d'innovation ambitieux, contribuant significativement à l'attractivité de son offre. Dans cette perspective, la stratégie de déploiement de l'intelligence artificielle au service de la pédagogie mériterait d'être davantage renforcée, pour la personnalisation des apprentissages comme pour l'accompagnement des enseignants dans leurs pratiques.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie affirmée qui permet à l'école de se démarquer de ses homologues dans un environnement très concurrentiel.</li> <li>- Une politique de site dynamique renforçant l'ancrage territorial de l'école et son développement international.</li> <li>- Une assise financière favorisant la croissance future de l'école.</li> <li>- Une recherche académique dynamique et de qualité au service des parties prenantes.</li> <li>- Un plan d'innovation pédagogique qui favorise l'attractivité des formations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une complexité organisationnelle qui rend difficile la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines en cohérence avec le projet stratégique.</li> <li>- Une absence de schéma directeur des études qui nuit à la lisibilité des parcours.</li> </ul>
RECOMMANDATIONS PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifier les sources de financement pour compléter les recettes issues des seuls droits d'inscription.</li> <li>- Mettre en place un schéma directeur des études pour améliorer la lisibilité des parcours.</li> <li>- Clarifier la gouvernance, simplifier l'organisation et mieux formaliser les articulations entre la gouvernance centrale et les directions de campus internationaux.</li> <li>- Renforcer la stratégie de déploiement de l'intelligence artificielle au service de la pédagogie.</li> <li>- Suivre davantage et anticiper la charge de travail des personnels.</li> <li>- Valoriser et structurer les écoles thématiques pour en faire un levier stratégique.</li> </ul>	

### Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)

Le comité d'évaluation considère que l'école satisfait aux exigences de qualité requises par le statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig). En particulier, elle remplit ses missions en matière de formation, elle met en œuvre une recherche de qualité, et enfin, sa stratégie territoriale et internationale est source de développement. Les risques liés au fait que l'établissement dépend fortement, au plan financier, des droits d'inscription constituent un point de vigilance.

# Présentation de l'établissement

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

### L'établissement

- **Date de création** : janvier 2010.
- **Nombre d'étudiants** : 9 756.
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2023-2024** :

Préparation	945
Bachelor (diplôme école grade 1)	1 955
Master (diplôme école grade 2)	6 856
Pourcentage d'étudiants étrangers	42%
Pourcentage de boursiers du Crous <sup>1</sup>	12,5%

- **Taux d'insertion** : entre 90 et 97% d'employabilité immédiate des étudiants en sortie d'école.
- **Ressources humaines pour l'année 2022-2023** :
  - 579 ETP en CDI et 49 ETP en CDD.
- **Budget en 2023-2024** : 146 millions d'euros de recettes contre 142 millions d'euros de dépenses.
- **Patrimoine immobilier** :
  - Propriétaire des trois campus en France : Lille - 16 000 m<sup>2</sup>, Sophia Antipolis – 20 000 m<sup>2</sup> et Grand Paris (Suresnes) – 15 000 m<sup>2</sup>.
  - Locataire des 6 campus étrangers : 1 en Afrique du Sud ; 1 au Brésil ; 2 en Chine ; 1 à Dubaï ; 1 aux États-Unis ; SKEMA France possède le Centre d'innovation en Intelligence artificielle à Montréal, au Canada, uniquement tourné vers l'innovation.
  - 17 millions d'euros en dépenses immobilières en 23-24.
- **Production scientifique en 2023** :
  - 145 articles publiés dans des revues scientifiques, dont plus des deux tiers dans des revues référencées par le CNRS et par la Fondation au service de l'excellence de la formation et de la recherche en sciences de gestion et management (Fnege).
- **Écoles doctorales** : DESPEG (Université Côte d'Azur).
- L'école a obtenu la qualification d'Eespig par arrêté en 2015.

---

<sup>1</sup> Calculé sur la base de 8000 étudiants éligibles (hors apprentis, hors étudiants du Joint Institute SKEMA NAU, en Chine).

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 25 juillet 2019)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
– Intégrer les enjeux de charge de travail et de conditions de travail des fonctions support dans la planification des projets de développement.	Partiellement suivie d'effet
– Assurer un accompagnement renforcé des personnels dans le déploiement du nouvel ERP.	Suivie d'effet
– Renouer un partenariat structurant avec l'université de Lille pour préserver un équilibre territorial entre les sites historiques.	Non suivie d'effet
– Donner une visibilité accrue aux axes stratégiques (innovation, IA, digitalisation) dans les formations, la recherche et l'insertion.	Suivie d'effet
– Structurer une politique de valorisation de la recherche, notamment en s'appuyant sur les partenariats existants comme la Satt Sud-Est.	Suivie d'effet

SKEMA a procédé à des améliorations qualitatives dans de nombreux domaines tout au long de la période de référence (2019-2024), au cours de laquelle elle a mis en œuvre le contrat conclu avec le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR).

Les objectifs fixés ont été atteints, ou dépassés, dans leur grande majorité. À l'orée de l'annonce d'un nouveau plan stratégique, SKEMA présente un bilan très favorable. Les recommandations faites par le Hcéres en 2019 ont été globalement suivies d'effet, dans tous les cas prises en considération.

Le renouvellement du partenariat structurant avec l'Université de Lille n'a pu être mis en place. Toutefois, SKEMA a conforté un autre partenariat historique avec l'Université Côte d'Azur (UniCA), qui s'est approfondi.

L'intégration des enjeux de charge de travail, et de conditions de travail des fonctions support, reste encore un point de vigilance étant donné la complexité organisationnelle de l'école.

SKEMA est attachée à poursuivre son développement dans le cadre d'une structure non lucrative (association Loi 1901), pleinement propriétaire des filiales qui portent les activités des campus à l'étranger. Elle a également poursuivi ses engagements auprès de ses étudiants à travers des bourses alimentées par des collectes de fonds. Dans un contexte de forte croissance, SKEMA a pu ainsi maintenir son effort financier dans ce domaine. Le comité l'invite à ne pas relâcher ses efforts dans un domaine essentiel pour un Eespig, qualification favorisant une diversité sociale à laquelle l'établissement tient, en France comme à l'étranger.

SKEMA a largement amélioré ses performances en recherche, à travers un recrutement constant d'enseignants-chercheurs, un flux de publications académiques (dans la revue électronique *PRJ Publication*) au meilleur niveau et en très fort développement quantitatif. Elle a également engagé une politique active de diffusion des connaissances produites en-dehors de la sphère académique pour rencontrer le monde des entreprises et la société plus largement.

L'école a su intégrer à ses pratiques une démarche volontaire de prise en compte des enjeux des transitions sociétales, environnementales, sociales et digitales, dans le cadre de son plan SKEMA Transitions, lequel a été labellisé DD&RS<sup>2</sup> pour la première fois au cours de la période de référence.

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

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. L'école n'avait pas demandé de focus particuliers lors de l'échange stratégique, elle avait plutôt rappelé ses priorités pour le contrat à venir, à savoir le développement de sa politique à l'international ainsi que l'évolution de ses

<sup>2</sup> Label DD&RS – Développement Durable et Responsabilité Sociétale

programmes en gestion et management vers davantage de transversalité. La visite de l'établissement s'est tenue du 1<sup>er</sup> au 2 avril 2025. 24 entretiens ont été réalisés sur une durée d'un jour et demi.

Le rapport d'autoévaluation est dans l'ensemble de bonne qualité : il fait preuve du recul nécessaire à une autoévaluation critique, sans pour autant se priver de faire connaître les succès de l'établissement ; il a notamment produit un ensemble de SWOT<sup>3</sup> qui démontrent la capacité de l'école à identifier ses forces et ses axes d'amélioration. Cependant, il n'a pas permis au comité de comprendre le fonctionnement institutionnel de l'école à l'échelle internationale et manque parfois de données chiffrées précises venant illustrer les affirmations du rapport d'autoévaluation, ce qui donne une impression de déséquilibre dans le traitement des références.

---

<sup>3</sup> SWOT est l'acronyme des mots anglais *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* et *threats* (forces, faiblesses, opportunités et menaces).



# Avis développé de l'établissement

## 1 / Forces

### A / Une stratégie affirmée et claire, soutenable financièrement, qui permet à l'école de se démarquer de ses homologues au sein d'un environnement très concurrentiel

SKEMA est le résultat d'un rapprochement original dans le courant des années 2000 entre l'ESC Lille et le CERAM Sophia Antipolis. La fusion en 2010 de ces deux établissements a permis la création d'une école de management portée par trois ambitions majeures : combiner les atouts de plusieurs territoires français pour faire éclore une grande école de management, parmi les meilleurs établissements français, disposant de plusieurs campus (Lille, Sophia Antipolis, puis Grand Paris) ; positionner l'école sur les thèmes du management de l'innovation et de la connaissance, et, enfin, décliner à l'international cette politique de multiplication des campus en s'appuyant sur ses premières expériences aux États-Unis (Raleigh) et en Chine (Suzhou).

Depuis 2010 les différents plans stratégiques mis en œuvre ont permis le déploiement de ces ambitions et reflètent, par leur bonne articulation, la vision stratégique claire portée par la direction de l'école. Plus précisément, le dernier plan qui s'achève (SKY25) décline le positionnement de l'école autour de 3 grands axes : l'École de l'avant-garde, l'Acteur engagé, l'Institution globale, avec pour objectif de faire de SKEMA une référence en termes d'institution globale d'enseignement supérieur et de recherche. En cohérence avec cette ambition, le comité constate une montée en puissance de la position concurrentielle de SKEMA au cours de la période évaluée. Celle-ci est confirmée par les principaux classements de référence en France et aussi par le choix des étudiants, issus de classes préparatoires qui, en 2024-2025, classent le programme « Grande école » au 6<sup>e</sup> rang du classement SIGEM<sup>4</sup>. L'attractivité de SKEMA a également augmenté auprès des étudiants internationaux<sup>5</sup>, favorisée par la mobilité qu'offrent six campus à l'étranger<sup>6</sup>.

La mise en œuvre des plans stratégiques engagés par l'école a été rendue possible grâce à un renforcement significatif de ses ressources humaines et financières. Ainsi, le corps professoral permanent compte désormais près de 180 enseignants-chercheurs (contre un effectif de 115 en 2015). Cette montée en puissance s'explique en grande partie par la forte progression des effectifs étudiants (+41 % en cinq ans), ainsi que par une augmentation substantielle des frais de scolarité. Pour le seul Programme Grande École, ces derniers sont passés de 42 k€ sur trois ans en 2018-2019 à 51 k€ sur trois ans en 2023-2024. Toutefois, consciente des limites économiques et sociales d'une telle stratégie, l'école sait qu'elle ne peut durablement poursuivre cette trajectoire haussière en matière de droits d'inscription. Afin de préserver sa dynamique de développement, elle s'oriente désormais vers une diversification active de ses sources de financement. Ce choix se traduit par un renforcement de la formation continue et de ses partenariats avec les entreprises, par une valorisation accrue de ses activités de recherche, ainsi que par le déploiement d'actions ambitieuses portées par sa direction Fundraising & Alumni. Cette évolution stratégique vise à soutenir un modèle de croissance plus équilibré, reposant sur la complémentarité des ressources plutôt que sur une dépendance exclusive aux contributions des étudiants.

### B / Une politique de site dynamique renforçant l'ancrage territorial de l'école et son développement international, dans un contexte où la visibilité de Skema pourrait encore être améliorée dans ses autres pays d'implantation

En France, SKEMA a défini et déployé une politique de site adaptée à chacune de ses implantations, tirant profit des possibilités de rapprochement avec les structures locales et s'adaptant aux vellétés stratégiques de ces territoires, dans un environnement hautement concurrentiel où les potentiels partenaires locaux, tant les entreprises que les autres organismes de formation, ont largement le choix de collaborer avec d'autres écoles

---

<sup>4</sup> Les candidats aux concours des grandes écoles de management s'inscrivent sur cette plateforme électronique et classent leurs vœux pour les écoles dans lesquelles ils sont admis.

<sup>5</sup> Nombre d'étudiants de nationalité étrangère arrivant de l'étranger (hors échanges) / Nombre d'étudiants totaux, hors année de césure : 42% en 2024 contre 35% en 2020

<sup>6</sup> En France, sur 3 sites : Paris, Lille et Sophia Antipolis ; à l'étranger, sur 6 campus : 1 en Afrique du Sud ; 1 au Brésil ; 2 en Chine ; 1 à Dubaï ; 1 aux États-Unis ; et SKEMA France possède le Centre d'innovation en Intelligence artificielle à Montréal, au Canada, uniquement tourné vers l'innovation.

de management. Dans ce contexte particulier, **SKEMA parvient à maintenir et consolider son influence au sein des territoires.**

Dans la région Hauts-de-France, les relations sont encore très difficiles avec l'Université de Lille et les liens institutionnels sont actuellement rompus. Plus modestement, il existe des partenariats individuels avec les enseignants-chercheurs associés aux laboratoires de cette université. Mais, bien qu'il regrette cette situation, contraire aux recommandations du précédent rapport, le comité a conscience des impossibilités auxquelles se heurte l'école dans son rapprochement avec l'université de Lille<sup>7</sup>. En revanche, sur le reste du territoire des Hauts-de-France, l'établissement entretient des coopérations avec les autres écoles et universités (Université du Littoral Côte d'Opale et Université Polytechnique des Hauts-de-France). Le programme ESDHEM de SKEMA est un double cursus qui permet à des étudiants d'être inscrits en licence universitaire à l'Université du Littoral Côte d'Opale, tout en bénéficiant d'une préparation intensive aux concours d'entrée aux Grandes Écoles. D'autres initiatives très intéressantes sont conjointement déployées par SKEMA, Centrale Lille, et l'ITEEM<sup>8</sup>, afin de construire une formation d'Ingénieur-Manager (*idem* avec le CESI d'Arras) ou encore un Bachelor Management et Sciences de l'Ingénieur co-accrédité par la CTI<sup>9</sup> et la CEFDG<sup>10</sup>. Le développement conjoint d'un incubateur « TONIC » avec l'ENSAM Lille est une autre illustration de cette dynamique de partenariat structurante, que le comité salue **et recommande de consolider de manière pérenne.**

Dans la région Provence Alpes Côte d'Azur, le partenariat avec l'Université Côte d'Azur est riche et il se décline dans tous les volets d'une politique de site : gouvernance, recherche, programme de formations, entrepreneuriat. Entre autres, par convention, SKEMA est représentée à l'école doctorale DESPEG (Droit, Sciences Politiques, Économiques et de Gestion) au même titre que les laboratoires universitaires. Tout professeur membre de SKEMA titulaire d'une habilitation à diriger les recherches (HDR) peut ainsi encadrer des doctorants, sans avoir recours à une codirection. SKEMA est également engagée dans le déploiement d'une École Universitaire de Recherche (ELMI - Economics, Law and Management of Innovation) ou encore dans l'Institut 3IA, institut interdisciplinaire consacré à l'intelligence artificielle (IA) à l'Université Côte d'Azur. Par rapport aux autres institutions académiques du territoire, SKEMA a notamment conclu un partenariat avec l'IEP d'Aix-en-Provence dans le cadre d'un double diplôme avec le programme Grande École.

Enfin, en région Île-de-France, SKEMA a renoncé en 2021 à son partenariat avec la Comue HESAM Université car la trop grande multiplicité des acteurs et l'absence d'une véritable entité fédératrice compliquaient les éventuelles collaborations. Cependant, de nouveaux partenariats ont été signés, par exemple avec l'ESIEA (École supérieure d'informatique électronique automatique), dans le cadre d'un MSc « Artificial Intelligence for Business Transformation » codéveloppé depuis 2019 par les deux écoles. En mars 2022, SKEMA et Sorbonne Université ont signé de leur côté un partenariat académique d'excellence associant le Programme Grande École de SKEMA au programme de Master 2 « Géopolitique – Information Géographique Numérique » de l'unité de Formation et de Recherche (UFR) de Géographie. Sur le même sujet, SKEMA et l'IFRI (Institut Français des Relations Internationales) ont signé une convention de mécénat afin de renforcer la place de la géopolitique dans la formation des futurs managers que forme l'école.

SKEMA s'est aussi implantée à l'international dans six pays différents, considérant à juste titre que c'est à l'échelle internationale que se joue sa croissance. L'ouverture d'un nouveau campus à l'étranger est cependant conditionnée par la mise en place de partenariats significatifs – prévoyant des soutiens financiers, immobiliers et académiques notamment – avec les organismes locaux. Les campus étrangers possèdent leur propre identité juridique et, de fait, les diplômes délivrés par SKEMA sur ces sites répondent aux critères d'accréditation en vigueur dans chaque pays. Les formations initialement dispensées en France sont ensuite redéployées dans les campus étrangers afin de garantir aux étudiants la possibilité d'échanges internationaux. Ce développement international offre aux étudiants de SKEMA des parcours de formations multiculturels extrêmement riches, qui participent au rayonnement de l'école.

L'expansion de SKEMA à l'international suppose, dans un environnement là encore hautement concurrentiel, de renforcer et de consolider sa visibilité dans les différents pays, d'autant plus que l'école opère le recrutement des étudiants et des équipes pédagogiques directement dans les pays d'implantation, où d'autres institutions préexistent potentiellement. **Le comité recommande donc à l'école de définir et de déployer un plan d'action dans le prochain plan stratégique, qui permette de renforcer sa visibilité dans les pays d'implantation.**

Le comité rejoint l'avis de l'école sur la nécessité pour chaque campus international, tout en demeurant une filiale de SKEMA, de dégager et gérer ses propres ressources. Une part importante des excédents réalisés, le cas échéant, pourrait ainsi être réinvestie dans de nouveaux développements. **Le comité recommande à SKEMA, dans son nouveau plan stratégique, de définir un modèle économique garantissant une autonomie financière**

<sup>7</sup> L'IESEG, école de management concurrente de SKEMA, est devenue cotutelle du laboratoire de recherche en management de l'Université de Lille (LEM – UMR 9221)

<sup>8</sup> Institut technologique européen d'entrepreneuriat et de management

<sup>9</sup> Commission des Titres d'ingénieur

<sup>10</sup> Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion

**progressive de ses campus internationaux, de sorte que soient pérennisées ses filiales étrangères et conforté son propre équilibre financier.**

Enfin, toujours dans une perspective financière, il faudra bien prendre en compte le risque d'une forme de « cannibalisation » des campus français par les campus étrangers, dans le sens où SKEMA recrute aujourd'hui davantage d'étudiants natifs des pays où se situent ces campus et qui viennent passer une partie de leur cursus en France. Ainsi, actuellement, les 42% d'étudiants internationaux sont présents sur les 9 campus. Par conséquent, étant donné que les capacités d'accueil des campus nationaux ne sont pas infinies<sup>11</sup>, SKEMA s'expose à terme au risque de limiter ses cohortes d'étudiants français. Or, ces étudiants participent largement à la visibilité de l'école en France, qui dépend en grande partie des frais d'inscription payés par ces derniers. **C'est pourquoi, le comité recommande à l'école de veiller à ce que son projet d'expansion internationale ne se concrétise pas au détriment de son recrutement d'étudiants français, et, ne déséquilibre pas l'actuel cercle vertueux qui lui permet précisément de soutenir la croissance et donc son développement.**

## C / Une assise financière favorisant la croissance future de l'école

L'analyse des documents comptables transmis montre que SKEMA présente une situation financière globalement stable et saine.

Du côté des dépenses, l'établissement maintient un équilibre budgétaire solide, en maîtrisant à la fois les charges salariales et les dépenses de fonctionnement. En 2023-2024, la masse salariale représente 44 % du budget, répartie à hauteur de 60 % pour les enseignants et 40 % pour les personnels administratifs. Les dépenses de fonctionnement, incluant la gestion des campus et les outils numériques comme l'ERP Oracle, s'élèvent à 52 %. Les investissements ont été limités à 4 % du budget au cours du même exercice, en raison de la nécessité d'amortir deux projets majeurs réalisés en 2021-2022 : la rénovation des campus et le développement des sites à l'international. Cette maîtrise des équilibres budgétaires s'est traduite par un résultat net positif de 1,1 million d'euros en 2023-2024, ce qui met en évidence la rentabilité des investissements réalisés. Ces projets structurants ont par ailleurs nécessité des réorganisations internes, telles que la création de directions spécifiques et le recrutement de profils-clés, contribuant à renforcer la compétitivité de l'établissement.

Du côté des recettes, elles sont principalement constituées des frais de scolarité, qui représentaient 87 % du budget en 2023-2024. Cette part, déjà prépondérante, a connu une progression significative de 55 % depuis la précédente évaluation, traduisant ainsi une augmentation notable du nombre d'étudiants inscrits. Cette très forte dépendance de l'école aux droits d'inscription constitue un facteur de risque pour la soutenabilité du modèle économique, notamment en cas de diminution des recrutements, de désaffectation pour certains programmes, ou de non-rentabilité des implantations internationales. Dans ce contexte, le **comité recommande à l'établissement de renforcer la résilience de son modèle financier**. Plusieurs leviers de diversification pourraient être mobilisés, tels que le développement accru de la formation continue, en poursuivant les efforts déjà engagés par l'école, qui ont permis de doubler les revenus issus de la formation continue au cours de la période 2019-2023 (+108 %). D'autres leviers sont à privilégier comme le recours au mécénat ou encore la sollicitation de financements européens.

Dans l'ensemble, le comité salue cette capacité à conjuguer croissance des ressources, contrôle des dépenses et investissements ciblés. **Il invite toutefois l'établissement à rester vigilant dans ses choix d'investissement, en veillant notamment à un étalement cohérent des dépenses sur plusieurs exercices afin de préserver la soutenabilité de sa dynamique de croissance à long terme.**

## D/ Une recherche académique dynamique et de qualité au service des parties prenantes

SKEMA a souhaité créer sa propre unité de recherche « SKEMA Research Center » (SRC) en 2021<sup>12</sup>. Cette création fait suite à la conjonction de deux éléments.

Tout d'abord, la fusion des Universités de Lille 1, 2 et 3 a modifié la structure des unités de recherche en sciences de gestion et n'a pas permis à SKEMA de poursuivre sa collaboration ancienne avec l'Université de Lille<sup>13</sup>. Dans ce contexte, l'école a fait le choix politique d'avoir une unité de recherche en propre, afin de mieux

<sup>11</sup> Les campus ont atteint leur maximum d'accueil, à savoir 2 500 étudiants par campus national.

<sup>12</sup> Le SRC a été évalué par le HCERES en 2023.

<sup>13</sup> L'IESEG, école de management concurrente de SKEMA, est devenue en 2020 cotutelle du laboratoire de recherche en management de l'Université de Lille (LEM – UMR 9221)

aligner les thématiques scientifiques avec sa stratégie. Les chercheurs sont ainsi répartis dans sept thématiques : *Marketing et nouvelles formes d'INTERactions* (MINT), *Finance and Accounting Insights into Risk and Regulation* (FAIRR), *SKEMA Centre on Sustainability* (SCS), *SCAMS* (SKEMA Center for Analytics in Management Studies), *SCAI* (SKEMA Center in Artificial Intelligence), *SCGR* (SKEMA Center for Global Risk) et *KTO* (Stratégie, Innovation, Entrepreneuriat)<sup>14</sup>.

Parallèlement à la structuration des équipes, le plan stratégique SKY25 fixe huit objectifs opérationnels, qui sont la traduction de la stratégie de l'école en matière de recherche :

- Former une faculté permanente en gestion, d'une capacité de 180 enseignants-chercheurs, dont 90% de docteurs, et incluant 15 enseignants-chercheurs ayant une compétence en IA.
- Publier au moins 100 articles par an dans les revues scientifiques classées d'ici la fin de la période, dont au moins 15% sur le thème de l'intelligence artificielle.
- Publier au total 800 contributions (articles, ouvrages, chapitre d'ouvrage, études de cas).
- Atteindre un ratio annuel de publications dans les revues classées de 1,7 par enseignant-chercheur publiant.
- Publier annuellement 300 contributions intellectuelles de recherche appliquée : rapports d'étude, articles publiés sur des sites de vulgarisation (comme *Knowledge ThinkForward* et *The Conversation*), publications dans des revues professionnelles...
- Obtenir le grade de licence et de master pour tous les programmes éligibles.
- Lever un million d'euros dans le cadre de financements publics de type ANR, Horizon Europe ou IDEX, ou dans le cadre de financements privés de recherche.
- Créer un Think Tank pour contribuer au débat public, ainsi que 4 instituts de recherche appliquée qui développeront des outils d'aide à la décision pour les acteurs du monde socio-économique.

Les documents fournis par l'école et analysés par le comité montrent **qu'une majorité des objectifs cités plus haut ont effectivement été atteints au moment de la visite**, à l'exception du quatrième, puisque le ratio annuel ciblé en termes de publications dans des revues classées est de 1,6 par enseignant-chercheur publiant, inférieur à l'objectif de 1,7. De l'avis du comité, la stratégie de l'école en matière de recherche est cohérente et adaptée aux ambitions de l'école. **Le comité encourage SKEMA à renouveler son niveau d'exigence dans le prochain plan stratégique.**

Une progression continue de la production scientifique est bel et bien constatée, avec une augmentation annuelle moyenne de 7 % du nombre de publications au cours des cinq dernières années. La qualité des publications s'est également améliorée : l'établissement enregistre désormais environ 16 publications par an dans des revues de catégorie 1 contre une seule en 2018-2019. L'école a par ailleurs accru ses actions de diffusion scientifique auprès de la société civile et du monde économique. Dans cette perspective, le plan stratégique SKY25 a conduit à la mise en place de l'initiative « SKEMA Transitions », visant à intégrer les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale au sein de l'établissement. Cette démarche a conduit à l'obtention, en 2023, d'une première labellisation DD&RSE pour une durée de deux ans.

Au cours de la période d'évaluation, l'école a également soutenu et développé ses programmes doctoraux, en déployant trois PhD distincts<sup>15</sup>. Pour chacun de ces programmes, une collaboration avec une université française ou européenne a été mise en place (Université Paris Dauphine pour le programme finance & comptabilité ; Université Côte d'Azur pour le programme management ; Université Catholique de Louvain pour le programme spécialisé en IA), de sorte que les étudiants inscrits en PhD sont rattachés aux écoles doctorales de ces universités. **Le comité salue la dynamique de l'établissement en matière de formation doctorale et l'invite à la déployer sur ses campus internationaux.**

## E / Un plan d'innovation pédagogique qui favorise l'attractivité des formations

SKEMA bénéficie d'accréditations par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour l'ensemble des programmes proposés au sein des campus en France et il en est de même pour ceux qu'elle propose à l'étranger en lien avec les tutelles des pays d'implantation.

Le plan SKY25 a permis de renforcer au sein des programmes de formation l'affirmation des questions sociétales contemporaines, notamment les enjeux de transition numérique que représentent l'IA et la digitalisation. Pour y parvenir, un plan d'innovation pédagogique baptisé « *SKEMA Way of Learning* » a été défini avec trois objectifs : rendre l'étudiant acteur de sa formation ; mettre l'IA – notamment générative – au service de la pédagogie ; renforcer l'interdisciplinarité dans l'apprentissage des compétences.

---

<sup>14</sup> L'équipe *Knowledge, Technology & Organisation* (KTO) est commune à SKEMA et au laboratoire « Groupe de Recherche en Droit, Économie et Gestion » (GREDEG) de l'Université Côte d'Azur (UniCA).

<sup>15</sup> PhD Management (17 doctorants) PhD Finance & Comptabilité (6 au 1er septembre 2023) et PhD Opérations et IA (5 au 1er septembre 2023).

Pour porter ce plan, une Direction de l'Innovation et de la *Learning Experience* (DILE) a été créée, afin de coordonner les initiatives des équipes d'une part, et de former les acteurs de la formation, d'autre part. Ainsi, SKEMA a fortement investi dans la formation continue de ses personnels : les budgets alloués aux plans de formation annuels ont considérablement augmenté, passant de 750 K€ en 2019 à 1 M€ en 2023. En investissant davantage dans la montée en compétences de ses personnels, SKEMA souhaite renforcer son attractivité en tant qu'employeur et fidéliser ses salariés, tout en favorisant l'appropriation et le déploiement des objectifs stratégiques et en assurant ainsi un niveau de service qui correspond également aux exigences de ses prétentions.

Au cours de la période évaluée, la déclinaison des trois objectifs du plan d'innovation pédagogique a débuté. Le premier objectif s'est traduit, sur le plan opérationnel, par une plus grande flexibilité des parcours. Ainsi, les étudiants peuvent organiser leur parcours avec beaucoup de liberté, ce qui permet aux profils spécifiques, tels que les sportifs de haut niveau, les artistes ou les entrepreneurs, de bénéficier d'emplois du temps ajustés aux contraintes des entraînements ou aux calendriers de compétitions, sans compromettre leur scolarité. Ces aménagements permettent également à certains étudiants de développer leur entreprise en parallèle de leur formation. Cependant, cette flexibilité, bien que réelle, manque de visibilité en amont de l'admission des nouveaux étudiants. Elle n'est que rarement valorisée dans la communication institutionnelle ou lors des procédures d'orientation, ce qui limite son effectivité. **Le comité recommande à l'école de valoriser davantage l'adaptabilité de ses parcours de formation et de renforcer ainsi son attractivité.** L'intégration de modules consacrés à l'entrepreneuriat dans les maquettes pédagogiques et la présence d'un incubateur interne, « SKEMA Entrepreneurs », constituent également une force de SKEMA, d'autant que cet incubateur soutient tous les étudiants, quels que soient leurs campus à travers le monde. Plus globalement, un service spécifique, *Talent & Careers*, a pour mission d'accompagner les étudiants dans leur insertion professionnelle. Le comité a pu constater son efficacité au travers des nombreux outils mis en place : modules d'accompagnement en ligne, transmission d'offres d'emploi, organisation de rencontres avec les *alumni* ou les grands partenaires, etc.

La déclinaison du deuxième objectif en lien avec l'IA n'en est encore qu'au stade embryonnaire. **Le comité recommande à l'école de profiter de son futur plan stratégique pour accélérer le déploiement de sa stratégie en la matière, à savoir mettre l'IA au service de la pédagogie.** Par ailleurs, en termes de modalités d'enseignement, l'usage de l'enseignement à distance est limité : les cours à distance asynchrones sont surtout des « outils » d'auto-apprentissage ou de soutien, tandis que les cours en distanciel sont déployés pour quelques enseignements mutualisés à l'échelle internationale ou pour des formations continues.

Au-delà des dispositifs de double diplomation mis en place avec des établissements partenaires (cf. *supra*, B/), l'établissement poursuit activement le troisième objectif, l'interdisciplinarité, par la création progressive d'écoles thématiques. Ces dernières ont vocation à favoriser l'hybridation des enseignements en sciences de gestion avec d'autres champs disciplinaires. La *School of Law* (créée en 2020), la *School of Design* et la *School of Artificial Intelligence* (créées en 2022), ainsi que la *School of Geopolitics* (créée en 2023) témoignent de cette dynamique. À ce jour, ces écoles restent des « enveloppes »<sup>16</sup> qui regroupent un ensemble de programmes dans leurs thématiques respectives, sans disposer d'un statut juridique spécifique ou de lien structurant avec la *Business School*. Encore en phase exploratoire, ces entités pourraient, à moyen terme, constituer un levier stratégique et avoir un effet structurant, en contribuant à la spécialisation et à la transversalité de l'offre académique. Leur développement s'inscrit, en effet, dans une volonté affichée de repositionnement stratégique s'inspirant de modèles institutionnels, tels que IE University (Espagne) ou Bocconi University (Italie), qui ont su élargir leur périmètre d'action au-delà des contours classiques des écoles de management, pour devenir des institutions académiques pluridisciplinaires de référence.

**Le comité recommande à l'établissement d'engager un premier bilan formalisé de ses écoles thématiques, afin d'évaluer leur contribution à l'interdisciplinarité, de clarifier leur gouvernance, et, le cas échéant, d'envisager leur consolidation institutionnelle. Cette évaluation permettrait également de mieux inscrire ces écoles dans une stratégie d'ensemble, en renforçant leur articulation avec les objectifs académiques et pédagogiques de la Business School.**

---

<sup>16</sup> Terme utilisé par l'école dans son rapport d'autoévaluation.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

### A / Une absence de schéma directeur des études, qui nuit à la lisibilité des parcours

Face à la diversité des services et des dispositifs pédagogiques, et à la complexité des parcours proposés aux étudiants, l'élaboration d'un schéma directeur des études apparaît comme une nécessité stratégique. Un tel document, formalisé et validé par les instances compétentes, permettrait de clarifier les circuits administratifs et procéduraux tout au long du cursus, depuis l'inscription jusqu'à la diplomation. Il constituerait un outil de référence pour l'ensemble des parties prenantes, renforçant la lisibilité et la cohérence des parcours de formation.

La production de ce schéma pourrait être confiée à la Direction *Student Experience* (DSE), en charge du suivi administratif des étudiants, en collaboration étroite avec le *Student Committee*. Cette dernière instance, créée en 2021 et composée d'une vingtaine de représentants issus des différents programmes et associations étudiantes, constitue en effet un espace de dialogue actif et apprécié entre les étudiants et la direction. Toutefois, en l'état actuel, elle ne bénéficie d'aucune reconnaissance formelle au sein de la gouvernance de l'établissement.

L'élaboration conjointe d'un schéma directeur des études permettrait de structurer et d'institutionnaliser le *Student Committee*. En intégrant pleinement cette instance étudiante dans ce processus, l'établissement valoriserait son rôle, élargirait son périmètre d'intervention et renforcerait la légitimité de sa contribution aux décisions stratégiques. **Le comité recommande la co-construction de ce schéma directeur comme un levier d'amélioration du pilotage des services proposés aux étudiants et de dynamisation de la participation étudiante à la gouvernance.**

### B/ Une complexité organisationnelle qui menace la soutenabilité RH du projet stratégique

La gouvernance de SKEMA repose sur une organisation globalement claire et structurée. Le Conseil d'Administration définit les grandes orientations stratégiques de l'établissement, tandis que le Comité Exécutif (COMEX) en assure le pilotage opérationnel. Les entretiens menés lors de la visite ont montré que cette organisation est effective, que des réunions hebdomadaires ont lieu dans ce cadre et qu'il existe un tableau de bord stratégique, qui permet de suivre l'atteinte des objectifs à court, moyen et long terme, en facilitant ainsi le suivi des projets prioritaires.

SKEMA s'est développée, comme on l'a vu, selon un modèle organisationnel fondé sur un réseau international de campus dits « intégrés », chacun apportant une valeur ajoutée spécifique en fonction de sa localisation et des possibilités qu'il offre aux étudiants. Ce modèle est porté par une équipe de direction expérimentée qui a su fédérer les personnels autour du projet stratégique de l'établissement. La coordination entre les différents campus internationaux est jugée efficace par les parties prenantes. Chaque direction de campus bénéficie d'une autonomie locale, tout en s'inscrivant dans un dialogue régulier avec la gouvernance centrale. Celui-ci vise à faciliter une cohérence globale de l'action, tout en tenant compte des spécificités locales.

Pour autant, de l'avis du comité, la gouvernance centrale et les directions locales des campus internationaux manquent d'articulation suffisamment formalisée. Les mécanismes de coordination, de délégation de responsabilités et de prise de décision entre ces différents niveaux restent peu explicites, dans la documentation fournie, ce que les entretiens ont permis au comité de vérifier. Cette absence de clarification entretient une certaine opacité des circuits décisionnels et rend difficile la compréhension des rôles respectifs des différentes entités. **Le comité recommande à l'établissement de définir plus rigoureusement les périmètres d'action et les lignes hiérarchiques au sein de ses campus internationaux, en vue d'une gouvernance plus lisible et cohérente.**

La dynamique d'expansion internationale de l'établissement, dont témoigne la multiplication des campus à l'étranger, le développement de nouvelles structures internes, telles que la DILE (cf. *supra*, E/), ou encore la création des écoles thématiques, a contribué à une complexification notable de la gouvernance. Si SKEMA ne possède qu'un comité exécutif, la coexistence de plusieurs comités opérationnels, à différents niveaux (locaux, internationaux, thématiques), crée une superposition d'instances, susceptible de diluer les responsabilités et de ralentir les processus décisionnels. **Le comité attire l'attention sur le risque de redondance et de chevauchement des missions, et recommande de rationaliser l'architecture des instances pour en renforcer l'efficacité et la cohérence.**

Le comité reconnaît que l'agilité de l'équipe de direction, et la diffusion fluide et rapide des informations, a permis jusqu'à présent de faire face à cette complexité organisationnelle et de maîtriser le pilotage des projets sans dysfonctionnements majeurs. Les projets et les principales innovations font l'objet d'un processus de maturation adapté, reposant sur une phase préalable d'expérimentation et d'ajustements progressifs des dispositifs, avant leur déploiement à l'ensemble des campus. Ce mode opératoire est notamment observé dans la mise en œuvre de la stratégie en matière d'intelligence artificielle.

Toutefois, les entretiens menés au cours de la visite ont montré que certains personnels trouvaient cette organisation interne dense, complexe et parfois difficilement lisible. L'organigramme institutionnel, bien que détaillé, ne permet pas toujours de visualiser de manière claire les lignes de responsabilité, les circuits de décision et les mécanismes d'arbitrage associés. Cette situation, déjà identifiée dans le précédent rapport d'évaluation, reste un point de vigilance. Elle pourrait, à moyen terme, affaiblir l'adhésion des personnels au projet stratégique, ralentir les prises de décision, et creuser l'écart entre l'organisation formelle et les pratiques de terrain, notamment dans les projets à forte dimension transversale. Dans ce contexte, **le comité recommande de renforcer la lisibilité de la chaîne décisionnelle de l'établissement, en particulier à l'échelle internationale. Le guide organisationnel, publié chaque année, constitue un support pertinent, qu'il conviendrait de compléter. Il est recommandé d'y intégrer une cartographie précise des instances existantes, en précisant leurs périmètres de responsabilité, les délégations de signature et les mécanismes d'arbitrage.** Une telle démarche favoriserait la cohérence globale du dispositif de gouvernance et renforcerait l'alignement entre les ambitions stratégiques de l'établissement et ses modalités opérationnelles de mise en œuvre.

Il apparaît par ailleurs que, bien que le dialogue de gestion soit structuré, certains responsables interrogés ont souligné son caractère lourd, en raison d'une accumulation de procédures et d'outils. L'établissement utilise plusieurs systèmes de pilotage (notamment TageTik et Oracle ERP) mais l'absence d'interconnexion entre ces outils limite la circulation fluide de l'information et entrave l'harmonisation des pratiques. Cette fragmentation constitue un frein à une gestion intégrée et agile des activités. **Le comité recommande une meilleure interopérabilité des outils de gestion, ainsi qu'une simplification des procédures administratives.**

Cette complexification de l'organisation n'est pas sans conséquence sur les ressources humaines. Le comité constate que la surcharge de travail, déjà identifiée dans le précédent rapport comme un point de vigilance, persiste, voire s'accroît. Cette situation concerne, d'une part les fonctions support, caractérisées par un taux de turn-over élevé, notamment en lien avec les projets de transformation (mise en œuvre de l'ERP, ouverture de nouveaux campus) et la structuration matricielle. D'autre part, les enseignants-chercheurs signalent un alourdissement de leur charge administrative (saisie dans Oracle ERP, évaluations multiples), auquel s'ajoutent des contraintes pédagogiques croissantes, liées à l'hétérogénéité des publics et à la diversité des formats d'enseignement. Ces éléments, déjà soulignés dans le précédent rapport<sup>17</sup>, sont susceptibles d'impacter négativement la qualité de la recherche, ainsi que l'encadrement des étudiants.

Ces constats conduisent le comité à s'interroger sur la capacité de l'établissement à mettre en adéquation ses ambitions stratégiques avec les moyens humains disponibles. Le développement de la formation continue et des partenariats internationaux, générateurs de nouvelles tâches, s'est opéré sans renforcement systématique des effectifs. De même, les investissements technologiques ont nécessité des ajustements chronophages pour les équipes. À cela s'ajoutent les défis propres aux campus internationaux, tels qu'un turn-over élevé en Chine ou des difficultés de recrutement au Brésil. Face à ces enjeux, le **comité recommande à l'établissement de mettre en place des indicateurs de suivi de la charge de travail, qui permettent d'objectiver les besoins en ressources humaines. Il lui paraît également indispensable de procéder à une évaluation des risques psycho-sociaux avant d'engager de nouveaux projets d'envergure, afin de s'assurer que les transformations en cours pourront être menées à bien par des personnels convaincus et engagés.**

---

<sup>17</sup> Dans le précédent rapport du Hcéres, on peut lire : « la charge de travail des enseignants-chercheurs, notamment liée à l'hétérogénéité des publics et des formats pédagogiques, menace la qualité de la recherche et de l'encadrement étudiant ».



# Table des matières

<b>Messages-clés de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
<b>Présentation de l'établissement .....</b>	<b>5</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 25 juillet 2019) 6	
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	6
<b>Avis développé de l'établissement .....</b>	<b>8</b>
<b>1 / Forces.....</b>	<b>8</b>
A / Une stratégie affirmée et claire, soutenable financièrement, qui permet à l'école de se démarquer de ses homologues au sein d'un environnement très concurrentiel .....	8
B / Une politique de site dynamique renforçant l'ancrage territorial de l'école et son développement international, dans un contexte où la visibilité de Skema pourrait encore être améliorée dans ses autres pays d'implantation .....	8
C / Une assise financière favorisant la croissance future de l'école .....	10
D/ Une recherche académique dynamique et de qualité au service des parties prenantes .....	10
E / Un plan d'innovation pédagogique qui favorise l'attractivité des formations .....	11
<b>2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....</b>	<b>13</b>
A / Une absence de schéma directeur des études, qui nuit à la lisibilité des parcours ....	13
B/ Une complexité organisationnelle qui menace la soutenabilité RH du projet stratégique .....	13
<b>Table des matières .....</b>	<b>15</b>
<b>Observations de la directrice générale de Skema Business School .....</b>	<b>16</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>18</b>



# Observations de la directrice générale de Skema Business School



**Mme Alice Guilhon**  
Directrice Générale

**Monsieur Pierre Glaudes**  
Directeur du Département  
d'Évaluation des Établissements

Lille, le 27 octobre 2025

## Réponse au rapport d'évaluation de SKEMA Business School – vague E (2024-2025)

Monsieur le Directeur,

L'évaluation de notre établissement par le HCERES a débuté avec la remise du RAE le 14 juin 2024 et s'est poursuivie avec la visite du comité d'experts les 1 & 2 avril 2025. En parallèle, en février 2025, quatre diplômes de SKEMA ont été évalués par la CEFDG, dans le cadre de la première évaluation conjointe HCERES-CEFDG.

Je remercie vos équipes pour leur écoute et leur accompagnement à toutes les étapes du processus d'évaluation. Je remercie le Comité d'Experts pour le travail d'analyse critique qui fait ressortir les lignes de force et des pistes de progrès.

Dans son rapport, le Comité identifie et met en avant les atouts de SKEMA, ils sont à la fois facteurs de différenciation et assise des développements à venir : la clarté et la soutenabilité financière de la stratégie globale, le dynamisme et le caractère volontariste de sa politique de site en France et à l'international, l'identité forte de la marque, la qualité et l'attractivité des formations soutenues par l'innovation pédagogique, le dynamisme et la qualité de la recherche au service des parties prenantes.

Si cette appréciation reflète une très bonne compréhension de la stratégie et de la trajectoire de SKEMA par les experts, je souhaite clarifier deux points en particulier.

1) Selon le Comité, la complexité organisationnelle rend difficile la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines en cohérence avec le projet stratégique. Le Comité recommande aussi de suivre davantage et anticiper la charge de travail des personnels.

Tout d'abord, de manière conjoncturelle, l'observation relative à la charge de travail des personnels demande à être contextualisée : la visite des experts a eu lieu en avril 2025 au moment où la réorganisation du Student Office, devenu Student Experience, était en cours. Rendue nécessaire par le déploiement de l'ERP Oracle campus, la transformation de l'organisation s'est accompagnée de la mise en œuvre de nouveaux processus et de nombreux collaborateurs et professeurs ont été fortement sollicités sur l'année 2024-2025. Une équipe dédiée comprenant des experts Oracle, une psychologue et une médecin du travail a été mise en place pour accompagner le changement d'ERP et la transformation de l'organisation. La rentrée de septembre 2025 s'est bien déroulée, elle a été qualitative et sereine. Avec mes équipes, nous suivons le déroulement des nouveaux projets avec vigilance. Les conditions de travail et les risques inhérents sont suivis de manière continue et documentée dans le DUERP de chaque campus. Aucune alerte n'a été remontée et en juin 2026, rendez-vous est pris avec la psychologue et la médecine du travail pour faire un bilan de la transformation et de son impact sur l'organisation du travail. A ce jour, les résultats du baromètre social, réalisé tous les deux ans sont bons, le taux de satisfaction globale des collaborateurs passe de 83% en 2023 à 85% en 2025 (enquête postérieure à la visite des experts). Ce baromètre concerne les conditions de travail à SKEMA, la qualité du management et la charge de travail.

Le Comité conclut au besoin de clarifier et de simplifier l'organisation. De manière structurelle, l'organisation de SKEMA est matricielle, elle combine des relations hiérarchiques et fonctionnelles, elle s'applique en France et sur les campus internationaux. Un ensemble de comités de direction thématiques permettent d'assurer formellement la mise en œuvre coordonnée et 'globalisée' du plan stratégique et des opérations.

Cette organisation est en place depuis la création de SKEMA, elle a accompagné le développement du modèle multi-campus avec succès. Elle a permis à chaque directeur de site de répondre aux priorités stratégiques globales, en les adaptant aux spécificités locales. Grâce à cette organisation, il a été possible de délivrer le même niveau d'excellence sur tous les campus et de déployer de manière efficace et coordonnée, trans-campus, les processus métiers. Cela a déterminé de manière essentielle la qualité de l'expérience des étudiants en mobilité internationale sur les campus.

Cependant, ce modèle d'organisation devient effectivement plus difficile à mettre en œuvre à mesure que le nombre de sites augmente, tout comme il doit nécessairement s'adapter aux évolutions du modèle de développement. Dans les 5 années à venir, le développement de SKEMA se fera en grande partie à l'international, avec l'ouverture de nouveaux sites, de nouvelles gammes de programmes et la transformation de l'organisation vers une plateforme mondiale reposant sur une architecture technologique. En écho avec les observations des experts, la gouvernance de l'Ecole, l'organisation et les processus seront ajustées de manière appropriée, documentée et partagée.

2) Le Comité considère que le recrutement d'étudiants internationaux pourrait se faire au détriment d'étudiants français et souligne un risque de "cannibalisation" des campus français par les campus étrangers.

Cette inquiétude n'est pas fondée. Tout d'abord, le nombre d'étudiants français a augmenté de 20% en 5 ans, passant de 5333 à 6420 sur la période de référence. SKEMA recrute aussi sur ses campus français des étudiants internationaux (sur la base des mêmes droits d'inscription). Enfin, dans les programmes pluri-annuels (Global BBA et PGE), la mobilité internationale est un critère de diplomation : les flux entrants d'étudiants internationaux en France sont compensés par les flux sortants d'étudiants français. Ce 'net zéro' ne met pas les capacités d'accueil des campus en tension. La part croissante d'étudiants internationaux souhaitée correspond aux recrutements sur les campus internationaux : il y a par exemple, à ce jour, 300 étudiants brésiliens sur le campus de Belo Horizonte et près de 1 500 étudiants chinois sur les campus de Suzhou-Nanjing.

Enfin, je voudrais conclure en soulignant que plan stratégique Unveil 2030, finalisé au début de l'année académique 2025, répond par anticipation à deux grandes recommandations du Comité d'Experts.

La mise en œuvre de la doctrine 'Learn, Teach, Search, Work in the Age of AI', projet emblématique de Unveil 2030, permettra de renforcer la stratégie de déploiement de l'intelligence artificielle au service de la pédagogie, tout en la cadrant. De plus, en prenant appui sur les écoles thématiques, la nouvelle School of Professional Studies (SPS) et son offre de formations combinant la gestion et le management à l'IA, le droit, la géopolitique et le design, permettra plus que jamais de faire de l'hybridation un levier stratégique.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.



Alice Guilhon  
Directrice Générale

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de Skema Business School a eu lieu du 1<sup>er</sup> avril au 2 avril 2025. Le comité était présidé par Monsieur **Thomas Froehlicher**, professeur à l'Université de Lorraine, ancien directeur de Rennes School of Management et de Kedge Business School.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Christian Robledo**, professeur des universités, ancien Président de l'Université d'Angers ; membre de la CEFDG ;
- Monsieur **Bertrand Abraham**, secrétaire général de l'Institut Agro.
- Madame **Coline Seralta**, doctorante à CentraleSupélec, ancienne étudiante à Grenoble Ecole de Management. Membre fondatrice du BNEM.

**Monsieur Stéphane Onnée** conseiller scientifique, et **Madame Ophélie Lécuyer** 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>.



Évaluation des universités et des écoles  
Évaluation des unités de recherche  
Évaluation des formations  
Évaluation des organismes nationaux de recherche  
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière  
75002 Paris, France  
+33 1 89 97 44 00

