

# RAPPORT D'ÉVALUATION D'ICN BUSINESS SCHOOL

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023**  
VAGUE C

Rapport publié le 26/06/2023

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Nicolas Chaigneau, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation «sont signés par le président du comité». (Article 13) ;

<sup>2</sup> Le président du Hcéres «contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts». (Article 8, alinéa 8).

# Sommaire

Sommaire.....	3
Préambule .....	5
Présentation de l'établissement .....	5
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Un positionnement lisible et cohérent avec les missions de l'école .....	8
2 / Un plan stratégique clair et bien formalisé, dont le suivi pourrait être encore amélioré .....	9
3 / Un ancrage académique très solide au sein du site nancéien.....	10
4 / Des partenariats internationaux cohérents avec le positionnement de l'école.....	10
5 / Une politique de partenariats économiques qui manque d'une stratégie formalisée .....	11
6 / Un engagement fort dans le champ de la responsabilité sociétale.....	11
7 / Une gouvernance active et largement ouverte aux parties prenantes.....	12
8 / Une communication externe dynamique au service de la visibilité de l'établissement .....	13
9 / Un système d'information en mutation .....	13
10 / Une démarche de la qualité qui irrigue l'ensemble des activités de l'école.....	13
11 / Une trajectoire budgétaire maîtrisée et un dialogue de gestion bien structuré .....	14
12 / Une politique de ressources humaines en phase avec la stratégie de l'établissement.....	15
13 / Une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui a soutenu le rythme de croissance de l'école..	15
14 / Des plans de formation qui répondent à une demande forte de la part des personnels.....	16
15 / Un dialogue social et une qualité de vie au travail en voie d'amélioration.....	16
17 / Des charges immobilières qui nécessitent une vigilance particulière .....	16
Les points forts .....	17
Les points faibles .....	17
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société .....	18
1 / Une stratégie de recherche bien affirmée et suivie d'effets en matière de production scientifique.....	18
2 / Un partenariat fort avec l'Université de Lorraine qui crée un environnement propice au développement de la recherche.....	19
3 / Une montée en puissance progressive de la dimension internationale de la recherche.....	19
4 / Une réelle prise en compte des enjeux d'intégrité et de responsabilité .....	19
5 / Une politique de renforcement du corps professoral volontariste qui ne s'est pas encore traduite par des ressources financières externes significatives.....	20
6 / Une politique d'incitation et de soutien à la hauteur des ambitions affichées pour la recherche .....	20
7 / Une stratégie de valorisation dont les lignes directrices restent à clarifier .....	21
8 / Des actions de valorisation nombreuses et ouvertes vers le territoire, mais dont l'impact précis est difficile à mesurer .....	21
9 / Le développement durable au cœur des activités de valorisation de l'école .....	21
10 / Un pilotage de la politique d'inscription de la science dans la société qui gagnerait à être rationalisé..	22
11 / Des moyens et un soutien importants au service de la valorisation et des activités de transfert .....	22
Les points forts .....	22
Les points faibles .....	22
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus .....	23
1 / Une offre de formation qui s'est élargie en conservant sa cohérence d'ensemble .....	23
2 / Un grand nombre de programmes à dimension internationale .....	23

3 / Une articulation entre formation et recherche qui mériterait d'être plus visible au sein de l'offre de MSc	24
4 / Une politique documentaire en soutien efficace de la formation et de la recherche.....	24
5 / Des actions de préparation à l'insertion professionnelle riches et nombreuses .....	25
6 / Un cadre pédagogique homogène en cohérence avec les priorités de l'école .....	25
7 / Une approche pédagogique originale dont l'école devra maîtriser la diversité croissante.....	25
8 / Un soutien pédagogique efficace aux mobilités internationales .....	26
9 / Des programmes de formation continue qui s'appuient insuffisamment sur les compétences du corps professoral.....	26
10 / Une offre de formation dont l'attractivité a augmenté.....	26
11 / Des dispositifs d'aide à la réussite efficaces.....	27
12 / Une insertion professionnelle satisfaisante, mais dont le suivi pourrait gagner en précision .....	27
13 / Une politique active d'incitation à l'innovation pédagogique qui pourrait être encore renforcée .....	28
14 / Des processus rigoureux d'amélioration continue de l'offre de formation.....	28
15 / Une logique d'extension de l'offre de formation soutenable .....	28
16 / Une vie étudiante riche et soutenue par l'établissement.....	28
17 / Des ressources importantes au service de la vie étudiante .....	30
Les points forts .....	30
Les points faibles .....	30
Conclusion .....	31
1 / Les points forts .....	32
2 / Les points faibles .....	32
3 / Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	34
Observations de la directrice générale .....	36
Organisation de l'évaluation .....	37

# Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et ICN Business School (ICN BS), établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général)<sup>1</sup>.

ICN BS a été labellisé Eespig pour la première fois le 8 juin 2016 pour la durée maximale de 5 ans<sup>2</sup>. L'école a bénéficié d'un renouvellement de ce label du 6 janvier au 31 décembre 2022 pour une durée d'un an<sup>3</sup> en raison de la crise sanitaire de la Covid-19, la campagne d'évaluation correspondant à la vague C ayant été elle-même différée d'une année.

Le Hcéres évalue l'établissement pour la première fois. Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres. La Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) a évalué le diplôme de formation initiale «bachelor en management» valant grade licence (*bachelor*) et le «programme Grande École» (PGE) valant grade master<sup>4</sup>. La commission mixte CEFDG-Commission des titres d'ingénieur (CTI) a évalué le *bachelor* «Tech' & Innovation management» porté par ICN BS et par l'École nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation (ENSGSI) de l'Université de Lorraine (UL) et a accrédité ce diplôme pour 3 ans (2022 – 2025)<sup>5</sup>.

## Présentation de l'établissement

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

#### L'établissement<sup>6</sup>

- **Date de création** : 1905 par l'Université de Nancy et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Meurthe-et-Moselle, l'Institut Commercial de Nancy devient en 2003 ICN BS.
- **Statut juridique** : association autonome à but non lucratif de type loi 1901.
- **Alliance** : en 1999, ICN BS fonde l'Alliance ARTEM avec l'École nationale supérieure d'art et de design (Ensad) de Nancy et Mines Nancy. Cette particularité se traduit notamment dans le parcours des étudiants par 20 % de temps commun.
- D'abord rattachée à l'université Nancy 2 dans le cadre de l'application de l'article L719-10 du code de l'éducation et du décret ministériel n° 2003-383 du 23 avril 2003 (signature d'une 1<sup>ère</sup> convention en date du 9 juin 2004 et d'une seconde en date du 15 décembre 2010), ICN a signé une convention cadre d'association avec l'université de Lorraine en novembre 2015, établie dans la continuité du rattachement de l'école à l'université.
- **Typologie et organisation** : école privée de management déployée dans trois villes différentes :
  - o ICN BS à Nancy (2 414 étudiants) ; ICN BS à Paris (840 étudiants) ; ICN BS à Berlin (90 étudiants).
- **Nombre d'étudiants** : 3 344 en 2022-2023 (+ 19,2 % durant la période évaluée), dont 38 % d'étudiants internationaux<sup>7</sup>.
- **Nombre d'apprentis en 2022-2023** : 818 (+ 41,8 % par rapport à 2021-2022)<sup>8</sup>.
- **Effectifs étudiants par campus et par type de diplôme proposé** :

<sup>1</sup> Ce label, créé en 2016, acte la participation aux missions de service public de l'enseignement supérieur, engage l'établissement sur le caractère non lucratif de son activité et implique une évaluation périodique par une instance nationale.

<sup>2</sup> BOESR du 7 juillet 2016.

<sup>3</sup> BOESR du 6 janvier 2022.

<sup>4</sup> Le grade de master a été attribué au PGE en 2004 et le grade de licence attribué au *bachelor* en Management en 2020. ICN BS propose également une offre de *Master of Science* (MSc) sous le régime de diplôme d'établissement. Deux de ces MSc bénéficient du label de la Conférence des Grandes Écoles (CGE).

<sup>5</sup> Avis CEFDG-CTI n° 2021/11.

<sup>6</sup> La source principale est le dossier d'autoévaluation (DAE) de juin 2022 rédigé par ICN BS et des informations complémentaires reçues au cours du processus pour l'actualisation des données.

<sup>7</sup> Le critère «étudiants internationaux» est retenu pour toute personne détenant un passeport étranger (simple ou double nationalité).

<sup>8</sup> Apprentis en *bachelor*, PGE 2 et PGE 3 : 508 étudiants pour ICN BS Nancy et 315 étudiants pour ICN BS Paris.

	Nombre d'étudiants à ICN BS Nancy	Nombre d'étudiants à ICN BS Paris	Nombre d'étudiants à ICN BS Berlin
Diplômes valant grade licence	751	181	/
Diplômes valant grade master	1 464	593	75
Diplômes d'établissement (ICN BS <i>Master of Science</i> )	103	66	15
Formation continue	51	0	0
Doctorat/PhD	45	0	0
Proportion d'étudiantes	50 %	54 %	57 %
Proportion d'étudiants de nationalité étrangère	24 %	32 %	62 %

- **Ressources humaines pour 2022-2023** : 132 personnels administratifs, 82 enseignants-chercheurs (EC) permanents (+ 20 % au cours de la période évaluée), dont 45 docteurs et 33 PhD (14 d'entre eux sont détenteurs d'une HDR). 52 % des EC sont internationaux. En 2021-2022, on compte 305 intervenants externes, dont 174 issus du monde socio-économique et 131 issus du monde académique.
- **Budget 2022-2023** : 33,6 M€, dont 19,6 M€ de masse salariale, 142 k€ de résultat positif prévu. ICN BS perçoit en sa qualité d'Eespig des subventions de l'État français (891 k€), de Nancy métropole (150 k€) et des programmes Erasmus (252 k€).
- **Immobilier** : 15 900 m<sup>2</sup> SHON pour trois campus (7 500 m<sup>2</sup> à Nancy, 8 000 m<sup>2</sup> à Paris, 400 m<sup>2</sup> à Berlin), soit une augmentation de 46,7 % au cours de la période évaluée. ICN BS est locataire de l'ensemble des bâtiments.
- **Unité de recherche (UR)** : Centre Européen de Recherche en Économie Financière et en Gestion des Entreprises — CEREFIGE, porté par l'Université de Lorraine. UR dont ICN BS est membre fondateur et qui compte 63 EC de l'école sur les 174 personnels permanents du laboratoire.  
Six axes scientifiques prioritaires : Communication persuasive des organisations, Développement durable et créativité, Entrepreneuriat, Gouvernance et relation d'emploi, *Health & Care*, Territoire, informations et industrie financière.
- **Établissement accrédité** par AACSB, EQUIS et AMBA<sup>9</sup>.
- **Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et depuis 2021 labellisé Bienvenue en France**, il a 120 partenaires internationaux.
- **Montant des frais de scolarité en 2022-2023** : 8 300 €/an pour un étudiant en *bachelor* (trois années de cursus), 12 300 €/an pour un étudiant en PGE.

### Contexte territorial<sup>10</sup>

- **Région Grand Est** : 1<sup>re</sup> région transfrontalière (760 km de frontières avec la Suisse, l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg), 5,5 M d'habitants, et pour l'enseignement supérieur et la recherche : quatre universités (Strasbourg, Lorraine, Université de Haute-Alsace, Reims Champagne-Ardenne), 32 écoles d'ingénieurs dont 19 internes aux universités, une vingtaine d'écoles de commerce et d'écoles d'art et 5 écoles administratives et juridiques.
- **Trois académies régionales** : Reims, Nancy-Metz et Strasbourg. 215 000 étudiants sont inscrits dans l'un des établissements d'enseignement supérieur du territoire (5<sup>e</sup> rang). Les sites de Strasbourg, Nancy-Metz et Reims concentrent 81 % des effectifs étudiants et le site de Nancy-Metz 36 %.
- **Production scientifique** : 6,9 % des publications nationales (7<sup>e</sup> rang national) et 5,1 % des dépôts de brevet.
- **Montant du CPER 2021-2027** : 4,8 M€ (+ 42,5 % par rapport au précédent CPER).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 7 908 enseignants et enseignants-chercheurs (5,7 % des effectifs nationaux), 8 434 personnels administratifs (9 % des effectifs nationaux).

<sup>9</sup> Label américain AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) : accréditation qui récompense les écoles de commerce pour la qualité de leurs formations au management. Label européen Equis (*European Quality Improvement System*) attribué par l'EFMD aux écoles de commerce et de management pour une durée de 3 ou 5 ans. Label international AMBA (*Association of MBA's*) : accréditation spécifique au *Master of Business Administration* fondée sur des critères de qualité pédagogique et de gouvernance. Ces trois accréditations forment ce qu'il est d'usage d'appeler «la triple couronne».

<sup>10</sup> Strater Grand Est, 2022.

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

Pour la présente évaluation, le dossier d'autoévaluation (DAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 15 au 16 novembre 2022 et 37 entretiens ont été réalisés durant ces deux jours.

Si le comité a estimé le DAE parfois insuffisamment documenté sur certains registres de l'évaluation, celui-ci lui est apparu clair sur le fond. Il démontre une bonne capacité de l'école à porter un regard rétrospectif et prospectif sur ses propres activités (restitution de la trajectoire de l'établissement durant ces dernières années, identification des forces et des faiblesses, description des défis futurs). Le comité a pu obtenir de la part d'ICN BS de nombreux documents complémentaires (ce qui lui a permis de combler certaines lacunes du DAE). Enfin, les personnels et les partenaires d'ICN BS rencontrés durant les entretiens se sont toujours montrés disposés à répondre aux questions du comité.

Il faut préciser par ailleurs que, dans le cadre de cette évaluation, un travail commun entre le Hcéres et la CEFDG a été mené<sup>11</sup>. La visite a ainsi donné lieu à deux moments communs, le mardi 15 novembre (le comité CEFDG ne restant qu'une journée sur site) :

- l'entretien plénier avec la direction générale d'ICN BS ;
- une heure d'échange lors du débriefing du mardi soir, avant le départ des experts de la CEFDG.

Les autres entretiens de la journée ont été tenus séparément.

---

<sup>11</sup> Pour la CEFDG, il s'agissait de renouveler le visa et le grade de licence pour le *bachelor* en management (bac+3, ex. programme «Sup Est») pour le campus de Nancy et de Paris, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2023 et pour une durée de 4 ans, de délivrer le visa pour le diplôme d'études supérieures spécialisées en management par l'innovation (bac+5) pour les campus de Paris, de Nancy et de Berlin, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2023 et pour une durée de 3 ans.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

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

## 1/ Un positionnement lisible et cohérent avec les missions de l'école

Le positionnement institutionnel repose essentiellement sur trois caractéristiques : (1) des relations historiques longues et fortes avec l'Université de Lorraine (UL) ; (2) un engagement de longue date (depuis 1999) dans l'alliance ARTEM, une alliance unique en son genre, qui rassemble au sein du même campus (depuis 2017) ingénieurs, créateurs et managers, issus respectivement de Mines Nancy, de l'Ensad Nancy et d'ICN BS ; et, enfin (3) la mise en œuvre d'un projet de formation désigné par l'acronyme ATM (art, technologie et management), dont l'élément-clé est le caractère transdisciplinaire de l'offre de formation. L'objectif central d'ATM est de proposer aux étudiants des apprentissages qui dépassent les frontières disciplinaires et développent les capacités de ces derniers à créer, à innover et à travailler plus tard en équipe pluridisciplinaire<sup>12</sup> (l'alliance ARTEM constituant le creuset de cette approche sur le site nancéien). Ces trois éléments dessinent un positionnement qui, d'une part, repose sur un ancrage fort dans l'environnement académique local et qui, d'autre part, se nourrit d'une démarche pédagogique qui se veut innovante et différenciante.

Pour affirmer plus nettement ce positionnement, l'école a impulsé en 2017, lors de son installation dans les locaux du campus ARTEM, un certain nombre d'actions qui ont contribué à remodeler les contours de son identité<sup>13</sup>. Deux grandes lignes directrices sont clairement identifiables. En premier lieu, la localisation des activités de formation et de recherche d'ICN BS a profondément évolué. L'école a choisi de concentrer son implantation lorraine à Nancy<sup>14</sup> et a repensé son modèle de positionnement international. ICN BS a fermé des implantations à l'étranger (Alger, Dakar, Nuremberg<sup>15</sup>) qui ne permettaient pas toujours de garantir un niveau d'enseignement de même qualité que celui offert à Nancy. En contrepartie, l'école a ouvert en 2019 deux nouveaux sites, à Paris La Défense et à Berlin, qui ont vocation à monter progressivement en puissance (voir *infra*). Il en résulte un positionnement national et international clair, où les acquis historiques de l'implantation nancéienne en matière de formation et de recherche forment un socle solide à partir duquel l'école peut déployer ses activités dans deux grands pôles économiques particulièrement attractifs pour les étudiants internationaux. En second lieu, ICN BS s'est attaché à ce que l'approche ATM, qui caractérise son modèle pédagogique, irrigue aussi largement ses activités de recherche. Ce choix a permis à l'école de tirer profit des compétences acquises par son corps professoral en matière de transdisciplinarité pour renforcer le positionnement et la visibilité de sa production scientifique dans les domaines, principalement, du développement durable (DD), de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de l'innovation et de la créativité. Désormais, 40 % des articles publiés par ICN BS relèvent de l'éthique, de la RSE et du développement durable. L'établissement a donc su articuler de manière cohérente son positionnement avec les missions qu'il s'est fixé<sup>16</sup>.

L'école s'est par ailleurs livrée à une analyse précise de son environnement concurrentiel, en prenant en considération principalement des établissements bénéficiant de la « triple couronne » ou bien de la seule accréditation EQUIS, et disposant d'implantations comparables<sup>17</sup>. Cette analyse est globalement lucide, mais intègre insuffisamment la pression concurrentielle accrue, qui ne manquera pas de s'exercer à mesure que le campus de Paris La Défense étendra ses activités (plusieurs écoles de commerce qu'ICN BS considère comme ses concurrentes sont engagées dans le déploiement d'une offre de formation similaire à Paris, notamment en *bachelor*). **Si la pédagogie ATM peut, dans ce contexte, constituer un marqueur fort et distinctif, le comité**

<sup>12</sup> Par exemple, ICN BS propose plus de 32 cours facultatifs allant de la robotique à l'architecture d'intérieur, en passant par la réflexion sur le design durable.

<sup>13</sup> Cette impulsion a coïncidé avec l'élaboration par ICN BS d'un plan stratégique pour la période 2018-2022 (plan « ambition 2022 ») qui avait vocation à se substituer au plan 2016-2020 (« élan 2020 ») et à caler la stratégie de l'école au projet d'établissement élaboré durant l'été 2017, ainsi que sur le contrat de site lorrain 2018-2022 partagé avec l'UL. Voir *infra* pour les axes stratégiques de ce plan et leur déclinaison.

<sup>14</sup> Le site de Metz a été fermé à la rentrée 2020-2021.

<sup>15</sup> Les sites de Dakar et d'Alger, où était déployé un *bachelor* international d'ICN BS, ont été respectivement fermés à la rentrée 2019 et à la rentrée 2020. Le site de Nuremberg a connu sa dernière promotion en 2021-2022.

<sup>16</sup> Ces missions, clairement alignées avec le positionnement décrit, consistent en effet à « préparer des étudiants à devenir des professionnels responsables, par une formation innovante et transdisciplinaire, initiale ou continue, capables d'agir dans un environnement économique globalisé » et à s'engager dans « la création de connaissances aux frontières de l'art, du management et de la technologie, de sorte à contribuer à la promotion de connaissances porteuses et de pratiques durables dans le domaine du management des organisations ».

<sup>17</sup> Dans le classement 2023 des grandes écoles de commerce de l'Étudiant, ICN BS est à la 15<sup>e</sup> place.

recommande cependant à l'école d'afficher plus nettement comment elle entend à l'avenir se positionner par rapport à ses concurrentes dans des registres qui sont aujourd'hui des éléments-clés de différenciation.

**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 plan stratégique clair et bien formalisé, dont le suivi pourrait être encore amélioré

Pour soutenir son développement, ICN BS a établi, au cours de la période 2018-2022, un plan visant à renforcer sa place dans le paysage de l'enseignement supérieur (et notamment celui des écoles de commerce) au moyen d'une stratégie consistant à augmenter « la qualité pédagogique et scientifique de l'établissement, par des relations renforcées avec les entreprises et son réseau d'*alumni* [et] par un ancrage renforcé dans l'alliance ARTEM<sup>18</sup> ».

ICN BS a identifié trois objectifs opérationnels : (1) renforcer son attractivité au moyen d'une reconnaissance et d'un positionnement plus affirmés ; (2) augmenter son potentiel de recherche et d'innovation, ainsi que sa visibilité ; (3) renforcer l'engagement de l'école avec le monde de l'entreprise au niveau national et international. Chacun de ces objectifs est décliné en priorités stratégiques (10 au total), qui couvrent l'ensemble du spectre d'activité de l'école, et font écho à ses ambitions en matière de positionnement. Enfin, l'établissement s'est doté en 2018 d'une quarantaine d'indicateurs de performance permettant, chaque année, de faire évoluer l'analyse SWOT.

Tant le dernier rapport d'activité de l'école (novembre 2021) que l'évolution de ces indicateurs démontrent un développement dans le sens des objectifs. ICN BS a ainsi augmenté son attractivité (premier objectif), comme le prouvent l'augmentation de ses effectifs de près de 20 % et l'accroissement significatif du nombre de candidatures. La stratégie de positionnement à Nancy, à Paris et à Berlin a pleinement produit ses effets, si l'on en juge par l'augmentation très forte des inscrits en *bachelor* à Nancy, et la contribution importante des sites de Berlin et de Paris à la croissance des effectifs au sein du PGE<sup>19</sup>. De même, la production scientifique d'ICN BS a gagné assez nettement en intensité (deuxième objectif), à la fois quantitativement et qualitativement, grâce notamment (voir *infra*) à une politique dynamique de recrutement et d'incitation à la recherche. Concernant le troisième objectif, les indicateurs fournissent des informations trop agrégées pour que le comité ait une vision claire du dynamisme de la stratégie partenariale<sup>20</sup>. Un même manque se fait sentir s'agissant du renforcement du positionnement de l'école en matière de pédagogie ATM, dont le suivi est essentiellement assuré par la mesure du pourcentage de cours adoptant cette approche, là où l'on aurait pu imaginer des indicateurs plus fins et plus qualitatifs, mesurant par exemple l'impact de ce positionnement sur les possibilités d'insertion professionnelle des diplômés. **Les partenariats avec les entreprises et la pédagogie ATM étant placés au cœur du nouveau plan stratégique (2022-2026 « Horizon 5000 »), le comité recommande de suivre le plus finement possible sa trajectoire dans ces deux domaines.**

Le nouveau plan stratégique se situe en droite ligne du précédent. ICN BS entend notamment continuer à renforcer son potentiel d'enseignement et de recherche — 50 recrutements nets envisagés d'ici à 2026 — et son attractivité pour atteindre un effectif total de 5 000 étudiants. Dans cette perspective, ICN BS mise sur une croissance équilibrée du nombre d'inscrits à Nancy et à Paris La Défense, et sur une part croissante de la place prise par le site de Berlin<sup>21</sup>. Le comité observe que ces orientations stratégiques sont cohérentes avec le positionnement actuel de l'école et avec ses ambitions<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Plan « Ambition 2022 ».

<sup>19</sup> On constate, par ailleurs, que le pourcentage d'étudiants de nationalité étrangère est sensiblement plus important au sein du campus de Paris La Défense (32 %) qu'au sein de celui de Nancy (24 %) à la rentrée 2022. Le campus de Paris joue dès à présent le rôle souhaité dans la stratégie de positionnement international.

<sup>20</sup> Ces indicateurs sont : le nombre d'entreprises partenaires (pédagogie, carrières et stages, fonds de dotation, chaires.), le nombre d'entreprises engagées dans une action ARTEM, le pourcentage d'entreprises internationales, et le nombre d'heures de formation continue dispensées.

<sup>21</sup> 2 414 étudiants sont inscrits à Nancy, 840 à Paris La Défense (25 % de l'effectif), et 90 à Berlin (2,5 %). L'école vise en 2026 : 3 300 étudiants à Nancy, 1 200 à Paris La Défense (25 % de l'effectif) et 500 à Berlin (10 %).

<sup>22</sup> L'approche ATM, l'attention accordée aux partenariats économiques, la volonté de renforcer l'attractivité nationale et internationale de son offre de formation et l'ancrage de sa recherche en DD/RSE sont placées au cœur du projet stratégique qui structure ce plan.

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

### 3 / Un ancrage académique très solide au sein du site nancéen

ICN BS s'est attaché à nouer et à maintenir des relations fortes avec l'Université de Lorraine et avec ses composantes (notamment Mines Nancy dans le cadre de l'alliance ARTEM, mais aussi, dans le domaine de la formation, l'ENSGSI ou bien encore la Faculté de Droit, Sciences économiques et Gestion). Cette collaboration avec l'UL, encadrée par une convention d'association renouvelée en mars 2022 pour 5 ans, se déploie dans de nombreux registres (centre de recherche commun — voir *infra*, doubles diplômes, partage de ressources, forte présence de l'université dans le CA de l'école). Elle constitue une force et un trait distinctif d'ICN BS, dans un environnement national où il est rare que des écoles de commerce tissent des relations aussi nourries avec les universités de leur territoire. Elle est aussi en cohérence avec la volonté de l'école de disposer du statut d'Eespig. Le comité regrette cependant, s'agissant des doubles diplômes, que les flux d'étudiants soient faibles (et parfois inexistant)<sup>23</sup>. **Le comité recommande à ICN BS de faire un bilan du fonctionnement de ces doubles diplômes et de les recentrer vers les domaines où ils sont susceptibles d'attirer des étudiants** (sur le modèle par exemple du nouveau *bachelor Tech & Innovation Management*, créé en partenariat avec l'ENSGSI, qui offre aux étudiants une double compétence technologique et managériale). **Le comité recommande également de définir au moins un indicateur de performance pour apprécier l'évolution de ces accords.**

Les dispositifs pédagogiques communs proposés dans le cadre de l'alliance ARTEM contribuent à enraciner solidement ICN BS dans son environnement académique nancéen. Au-delà de l'expérience qu'elle offre aux étudiants, cette alliance est le lieu d'une réflexion pédagogique commune portant sur la manière de croiser au mieux les apports de leurs disciplines respectives<sup>24</sup>. ARTEM reste toutefois cantonné à la formation, et n'a pas de retombées en matière de recherche, malgré une tentative avortée de mettre en place une plateforme de recherche ARTEM. **Compte tenu de l'importance que prennent désormais les approches pluridisciplinaires dans les appels à projets scientifiques, le comité recommande qu'ICN BS identifie, avec ses deux partenaires, les raisons de l'absence de développement de thématiques de recherche communes et crée les conditions propices à une nouvelle initiative dans ce domaine.**

Enfin, l'école essaie de déployer à Paris La Défense l'approche pédagogique ATM<sup>25</sup> et, plus généralement, de se constituer un réseau académique pour renforcer son ancrage territorial. Naturellement, compte tenu du caractère récent de cette implantation, la solidité de cet ancrage reste nettement en retrait de celle du site nancéen. **Comme le campus de Paris La Défense est appelé à prendre une place importante dans la trajectoire de croissance de l'école, le comité recommande de densifier rapidement le réseau partenarial en se rapprochant, par exemple, d'institutions universitaires pour bénéficier d'effets vertueux de même nature que ceux que lui apportent ses relations avec l'UL. La même recommandation est formulée pour le site de Berlin.**

### 4 / Des partenariats internationaux cohérents avec le positionnement de l'école

À l'image de nombreuses écoles de commerce françaises, ICN BS fait de son développement à l'international un axe central de sa stratégie. L'implantation à Berlin, le déploiement de bureaux de représentation sur plusieurs continents<sup>26</sup>, ou encore l'existence de nombreux partenariats académiques internationaux (118 en novembre 2022) visent à favoriser ce développement. La politique mise en œuvre par ICN BS consiste en premier lieu à se constituer un réseau de partenaires étrangers qui disposent d'une ou plusieurs accréditations de la « triple couronne ». Les résultats obtenus sont probants (le pourcentage de partenaires accrédités est passé de 60 %

<sup>23</sup> Document « Liste des doubles diplômes existant avec des écoles (ENSGSI, Mines, ...) ou universités du Grand Est avec effectifs concernés sur 5 ans ». À titre d'exemples, au cours de la période 2017-2021, le double diplôme « Ingénieur civil des Mines » avec Mines Nancy n'a plus accueilli d'étudiants depuis 2018 (ils étaient alors 2) et deux doubles diplômes avec la Faculté de Droit, Sciences économiques et Gestion semblent également inactifs et un autre n'a pas accueilli d'inscrits depuis 2019. ICN a cependant très récemment repositionné son offre en partenariat avec cette Faculté et a indiqué, en aval de la visite du comité, que les masters désormais proposés sont globalement actifs (entre 8 et 12 étudiants).

<sup>24</sup> L'alliance est pilotée par un bureau exécutif (composé des trois directions d'écoles et de référents ARTEM) et par un comité pédagogique (installé véritablement depuis deux ans) qui a une mission de conseil et d'accompagnement des actions pédagogiques proposées aux étudiants des trois établissements.

<sup>25</sup> L'école évoque des « collaborations pédagogiques et de recherche » avec « l'École Bouille, l'Académie Charpentier et le CNAM » ainsi qu'une collaboration avec l'Université Paris Dauphine (création d'un jeu sérieux, organisation de conférences débat). Des contacts ont également été établis avec une école d'ingénieur (entretiens).

<sup>26</sup> En 2022, ICN BS compte six bureaux en Asie, en Inde, en Europe centrale et orientale, en Amérique latine et en Afrique occidentale. 50 % des étudiants internationaux sont recrutés par leur intermédiaire.

en 2018 à 75 %<sup>27</sup>). Outre ce critère, l'école affiche sa volonté de nouer des partenariats avec des institutions dont l'enracinement thématique est proche du sien, en particulier dans les domaines du développement durable et de l'innovation. Le contrôle de la qualité des accords est bien en place et s'appuie sur une revue annuelle des partenaires à travers, notamment, des bilans communiqués par les étudiants de retour de mobilité<sup>28</sup>.

L'école a créé en 2020-2021 un *International CreaCtive Club* dont l'objectif est de rassembler des partenaires institutionnels internationaux qui développent une offre de formation transdisciplinaire innovante en management (englobant l'innovation et la RSE). Cet espace peut permettre à l'école de développer davantage de synergies entre le volet formation de sa stratégie partenariale et le développement de ses collaborations de recherche à l'international. Ces deux volets sont peu articulés l'un à l'autre, même s'il existe un certain nombre de collaborations en recherche entre des EC d'ICN BS et des membres des institutions partenaires<sup>29</sup>. **Le comité recommande à l'école de s'appuyer fortement sur l'International CreaCtive Club pour mettre en place davantage de collaborations susceptibles de renforcer son positionnement international fondé sur la promotion de la pédagogie ATM.**

## 5 / Une politique de partenariats économiques qui manque d'une stratégie formalisée

Le plan stratégique d'ICN BS affichait, pour les partenariats économiques, deux orientations : d'une part, un « programme de partenariat général » et, d'autre part, « une approche ciblée avec des organisations d'envergure régionale et internationale ». L'école pilote ses partenariats socio-économiques grâce à une direction en charge des relations avec les entreprises ; elle a engagé un nombre important d'initiatives, en particulier dans le domaine de l'accompagnement vers l'insertion professionnelle et de la formation continue et de l'apprentissage, et a créé un CFA, opérationnel depuis 2020. ICN BS développe ses partenariats socio-économiques à l'occasion de ses démarches de collecte de la taxe d'apprentissage ou dans le cadre du fonds de dotation ICN BS<sup>30</sup>. L'établissement affiche, en 2021-2022, 175 entreprises partenaires<sup>31</sup>, avec lesquelles de nombreuses activités sont mises en place (participation au forum entreprises, table-ronde de présentation des métiers, invitations à des ateliers de l'alliance ARTEM, etc.). Ces partenaires sont par ailleurs destinataires d'une communication trimestrielle ciblée.

Si l'école entretient de manière volontariste ses partenariats, les actions menées sont guidées essentiellement par la recherche de convergence entre les besoins d'une entreprise et l'expertise de l'école. Les lignes directrices du « programme de partenariat général » sont donc peu visibles, et ce d'autant plus que les conventions formelles de partenariats sont peu nombreuses<sup>32</sup> et que l'école a choisi de ne pas créer de « club d'entreprises partenaires ». Cette stratégie ne nuit pas à la qualité et à la richesse des relations que l'école entretient avec son environnement socio-économique, mais elle risque d'atteindre ses limites à mesure que les objectifs de croissance du plan « Horizon 5000 » seront en passe d'être atteints. **Le comité recommande à ICN BS de formaliser explicitement le cadre général de sa politique de partenariats socio-économiques (finalités, priorités, actions) pour structurer les activités de sa direction en charge des relations avec les entreprises, en les faisant reposer sur un socle commun.** Cette formalisation paraît d'autant plus nécessaire que le nombre d'entreprises engagées dans une action ARTEM<sup>33</sup> reste modeste de l'aveu même d'ICN BS (24 en 2018, 36 en 2020-2021), alors que c'est un élément clé de son positionnement.

## 6 / Un engagement fort dans le champ de la responsabilité sociétale

ICN BS a créé en 2019-2020 une Chaire UNESCO intitulée « Art et Sciences pour les objectifs de développement durable ». Elle est composée de membres du corps professoral de l'école, de l'Université de Lorraine, et de plusieurs universités étrangères. Sa mission est de renforcer la coopération Nord-Sud pour la mise en œuvre des 17 objectifs du développement durable des Nations-Unies (la pédagogie ATM étant, dans ce cadre, un moyen important pour favoriser le dialogue entre des partenaires qui s'inscrivent dans des champs disciplinaires

<sup>27</sup> L'école vise un pourcentage de 80 % d'ici 2026.

<sup>28</sup> ICN BS organise un forum international annuel auquel sont conviés ces étudiants pour partager leur expérience.

<sup>29</sup> Par exemple, en 2020-2021, une dizaine d'articles (dont 8 académiques) et 3 projets de recherche en cours avec une quinzaine de partenaires.

<sup>30</sup> Depuis décembre 2010, le fonds de dotation ICN BS soutient le développement de l'école par la collecte de dons de la part d'entreprises et de particuliers (dont des *alumni*). En 2020-2021, ce fonds a collecté un peu plus de 250 k€ dont 91 % proviennent de 17 entreprises donatrices et 9 % de particuliers dont 71 *alumni*.

<sup>31</sup> Nombre relativement stable depuis 2018 alors que les effectifs de l'école ont significativement augmenté : 3 139 étudiants inscrits dans les programmes diplômants en 2018-2019 à 3 761 en 2020-2021.

<sup>32</sup> Entretiens.

<sup>33</sup> Un des indicateurs de performance retenus par l'école dans le cadre de son plan 2018-2022.

différents). Plus généralement, l'école s'est appuyée sur l'obtention de la certification ISO 26000 en 2017<sup>34</sup> pour déployer une stratégie DD-RSE dont la mise en œuvre est suivie par un comité de pilotage.

ICN BS a fourni un travail considérable et de qualité pour élaborer un « Plan d'action stratégique pour une École responsable — ICN BS Impact 2022-2026 »<sup>35</sup>. Ce plan traduit en actions et en outils l'engagement de l'école dans une démarche responsable en matière notamment de gouvernance, de formation et de recherche, d'environnement ou encore de politique sociétale<sup>36</sup>. Il démontre sa volonté de mettre en place des démarches responsables en interne, et dans le cadre des relations qu'elle entretient avec son environnement.

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

## 7 / Une gouvernance active et largement ouverte aux parties prenantes

L'école est dotée d'un CA (19 membres à voix délibérative répartis au sein de 4 collèges<sup>37</sup>) et est dirigée par une directrice générale (DG), nommée par l'assemblée générale de l'association sur proposition de son président, après avis du président de l'Université de Lorraine. Ce CA se réunit régulièrement et les comptes rendus montrent que les administrateurs ont à leur disposition des informations détaillées permettant de nourrir leur réflexion stratégique. Il fait en outre une large place aux partenaires académiques, économiques et issus des collectivités, en cohérence avec la volonté de l'école de tisser des liens forts avec son environnement académique et économique local<sup>38</sup>. Les parties prenantes internes de l'école sont représentées d'une part par le président du BDE et le président d'ICN BS Alumni, et d'autre part par deux représentants des personnels. Le comité regrette que les deux membres du corps administratif et professoral ne disposent que d'une voix consultative. L'octroi d'une voix délibérative renforcerait à la fois la démocratie interne et « l'esprit d'équipe » revendiqué par l'école. **Le comité recommande également d'envisager l'intégration, dans le CA, d'un partenaire institutionnel berlinois, partie prenante des actions de l'école.**

Pour alimenter les réflexions du CA et accompagner la DG, deux instances consultatives largement ouvertes vers l'extérieur ont été mises en place : un conseil consultatif international<sup>39</sup> et un comité scientifique<sup>40</sup>. Sur le plan opérationnel, la DG est assistée par un comité exécutif (COMEX), composé des responsables des 7 autres directions de l'école (« Administratif et financier », « Académique et Recherche », « Programmes », « Relations entreprises », « Qualité et Accréditations », « Marketing et Communication », et « Engagement étudiant »). L'ensemble dessine une organisation cohérente, lisible, et qui décline clairement en champs d'action les missions de l'école en matière de formation et de recherche. Les entretiens ont permis de constater que ce modèle de gouvernance contribue à l'émergence d'une stratégie bien affirmée et mise en œuvre avec efficacité.

Cette structure de gouvernance se voit accoler une vingtaine de comités et de conseils traitant de sujets qui relèvent du pilotage opérationnel d'ICN BS et/ou de la mise en œuvre des actions de formation et de recherche. Cet ensemble renvoie l'image d'un organigramme où la profusion d'instances empêche de bien saisir les articulations et les relations de subsidiarité entre celles-ci. Néanmoins, il est apparu durant la visite que les membres de l'école percevaient clairement le rôle dévolu à chacune d'entre elles.

<sup>34</sup> Cette norme constitue le premier standard international pour accompagner les organisations dans leur démarche DD/RSE. ICN BS a été la première école de commerce française certifiée ISO 26000 par l'Agence Internationale de la Qualité AFAQ-AFNOR.

<sup>35</sup> voir <https://wpapi.icn-artem.com/app/uploads/2022/08/ICN-BS-Impact-Brochure-4-pages-juin2022-1.pdf>

<sup>36</sup> Ce plan se déploie en 8 domaines, chacun adossé à des indicateurs d'impact (24 au total). A titre d'exemple, dans le domaine de la gouvernance : nombre de femmes dans les instances de décision, nombre de groupements et réseaux DDRS intégrés, nombre de partenaires responsables, engagés à respecter la planète et les personnes.

<sup>37</sup> Le collège des collectivités territoriales (3 sièges), le collège de l'UL (4 sièges), le collège étudiants et anciens étudiants (2 sièges), le collège entreprises (10 sièges).

<sup>38</sup> C'est notamment le cas de la Métropole du Grand Nancy et de la Région Grand Est qui ont historiquement joué un rôle prépondérant dans la création de l'alliance ARTEM et continuent à être fortement associées au développement de l'école. ICN BS a intégré dans le collège des collectivités la ville de Courbevoie, dans le prolongement de l'ouverture de son campus à Paris.

<sup>39</sup> Conseil également appelé « conseil consultatif du directeur général » dont le rôle est d'aider à développer la stratégie par l'intermédiaire de sa connaissance de l'environnement concurrentiel international dans laquelle les *business schools* évoluent.

<sup>40</sup> Composé de neuf universitaires extérieurs à l'ICN BS, dont 6 sont membres d'institutions étrangères.

## 8 / Une communication externe dynamique au service de la visibilité de l'établissement

La politique de communication externe s'inscrit dans le prolongement direct de la stratégie de l'école. La communication repose ainsi sur la mise en avant d'une signature («*CreaCtive Business School*») qui traduit l'ancrage des activités d'ICN BS dans une approche transdisciplinaire. Pour rendre visible cette signature, l'établissement a consenti des efforts financiers et humains<sup>41</sup> et a mobilisé différents canaux (site web de l'école entièrement bilingue, presse spécialisée, salons — notamment internationaux —, etc.). Ces efforts ont permis d'atteindre rapidement l'objectif : la signature «*CreaCtive Business School*» commence à être systématiquement associée au nom «*ICN BS*» dans les différents sites Internet classant les écoles de commerce françaises. Cependant, le rôle dévolu aux membres du corps professoral dans cette politique de communication ne paraît pas très clair<sup>42</sup>, alors même que ces derniers assurent le positionnement de l'école dans le champ de la transdisciplinarité, et que leurs productions scientifiques bénéficient, sur le site du CEREFIGE, d'une communication accessible à un large public. **Le comité recommande d'intégrer les membres du corps professoral dans la politique de communication.**

Les outils déployés pour favoriser la communication interne à destination des étudiants et des personnels sont classiques (intranet *myICN*, newsletter, «*Faculty Day*» deux fois par an, réunions régulières avec les étudiants, etc.) et contribuent au sentiment d'appartenance. La visite a permis de constater que les personnels étaient bien informés du projet de formation et de recherche de l'école, et qu'ils y adhéraient dans une large mesure.

## 9 / Un système d'information en mutation

L'école reconnaît avoir pris tardivement le virage de la transition numérique. L'évolution de l'architecture numérique ne figurait pas parmi les 10 priorités stratégiques du plan 2018-2022 et ce n'est que récemment que l'école a mis en place une réflexion d'ampleur quant à l'évolution de son système d'information (SI). À la suite d'un audit externe en 2020-2021, ICN BS a élaboré un schéma directeur du digital qui vise à transformer le SI de l'école au niveau de l'infrastructure, des métiers, et de la pédagogie numérique<sup>43</sup>.

Dans ce cadre, une nouvelle direction du numérique, rattachée à la direction générale, est désormais chargée de conduire un projet ambitieux de transformation digitale (le projet BOOOST), dont l'objectif central est de simplifier les procédures administratives afin de pouvoir dégager davantage de temps au service de «*l'expérience étudiante*»<sup>44</sup>. Son déploiement (qui s'accompagne notamment d'une refonte complète de l'ERP de l'école) doit s'achever à la fin de l'année 2024. Il s'appuie sur une organisation et un échéancier précis. Les informations communiquées au comité laissent entrevoir, à terme, une amélioration substantielle du SI de l'école. **Le comité encourage ICN BS à poursuivre le développement de ce projet.**

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

## 10 / Une démarche de la qualité qui irrigue l'ensemble des activités de l'école

Du fait notamment de l'importance que prennent les accréditations internationales, ICN BS a accordé ces dernières années une attention croissante au suivi de la qualité de ses formations et aux processus permettant leur amélioration continue. Elle dispose ainsi d'une direction «*qualité et accréditations*» (quatre ETP) qui pilote les procédures de suivi, de révision et d'amélioration des programmes. La politique de la qualité ne se limite pas aux accréditations, et couvre en réalité la plupart des activités relevant de la formation et de la recherche. À titre d'illustration, la direction «*qualité et accréditations*» — dont un membre est présent dans tous les comités — traite deux fois par an les données relatives à la production scientifique, et ses analyses servent notamment de support au processus d'évaluation et de qualification du corps professoral. Cette démarche permet également d'identifier s'il est nécessaire de proposer un accompagnement à un enseignant-chercheur dans le cadre des activités de publication<sup>45</sup>. Cette direction intervient aussi en soutien des procédures d'évaluation

<sup>41</sup> Le budget de la direction Marketing et communication est le plus important de toutes les directions de l'école et représente 7 % de ses coûts opérationnels totaux. L'équipe de cette direction a été largement renforcée, passant de 7 à 14 personnes.

<sup>42</sup> Ni les documents de l'école ni les entretiens n'ont permis de le cerner précisément.

<sup>43</sup> Le rapport annuel unique de l'école pour l'année 2021 liste les nombreux projets associés à ce schéma directeur : «*la refonte du système de gestion des candidatures et des concours ; la poursuite des projets liés à l'apprentissage et au CRM ; la refonte du processus de planification des cours ; une étude sur la refonte globale de l'ERP d'enseignement ; un plan d'action sur la pédagogie numérique ; une étude sur la mise en place d'un outil de gestion des notes de frais*».

<sup>44</sup> Projet Boost au 16/11/22.

<sup>45</sup> L'établissement a mis en place un comité d'évaluation du corps professoral qui, tous les 3 ans, évalue l'activité pédagogique et de recherche ainsi que l'engagement dans les actions de l'école (*Faculty Handbook*, p. 26). Ce comité

des étudiants (à travers l'élaboration d'une grille d'évaluation des compétences acquises) ou bien encore en appui de la stratégie partenariale de l'école (par exemple, pour juger de la pertinence d'un partenariat avec une institution étrangère).

La démarche qualité est largement déployée et bien maîtrisée — comme le montrent les nombreux documents et rapports qui passent en revue les progrès réalisés dans tous les domaines d'activités. Cela a permis à ICN BS de définir une large gamme d'indicateurs de performance<sup>46</sup>. **À l'aube du plan stratégique 2022-2026, le comité recommande un bilan exhaustif de cette gamme d'indicateurs, afin non seulement d'identifier ceux qui sont désormais moins pertinents, mais aussi d'en définir de nouveaux.**

**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. »**

## 11 / Une trajectoire budgétaire maîtrisée et un dialogue de gestion bien structuré

ICN BS a connu une hausse importante de ses ressources qui s'est traduite par un budget en nette croissance : de 20 000 k€ en 2017 à 28 000 k€ en 2021-2022 (soit une augmentation de 40 %), et presque 34 000 k€ en 2022-2023. L'école est progressivement parvenue à ce que son développement s'appuie sur une évolution maîtrisée de ses coûts : alors que l'exercice budgétaire 2019-2020 affichait un léger déficit<sup>47</sup>, l'école dégage désormais un résultat excédentaire<sup>48</sup>. Dans le même temps, les effets de l'augmentation importante du nombre de personnels n'ont pas altéré l'équilibre budgétaire<sup>49</sup>.

La soutenabilité de la trajectoire tient en grande partie à la croissance des ressources liée à l'augmentation du nombre d'étudiants et à celle des frais de scolarité. Au cours des cinq dernières années, 92 % des produits de l'école proviennent de cet effet conjugué, très majoritairement en *bachelor* et en PGE (l'augmentation de l'offre de MSc ne représentant qu'une faible part des ressources). En comparaison, les subventions allouées au titre de la qualification d'Eespig et la taxe d'apprentissage<sup>50</sup> ont représenté 4 % des ressources, tout comme la formation continue<sup>51</sup>. En somme, les ressources d'ICN BS sont fortement dépendantes des revenus liés au *bachelor* et au PGE, et l'école y voit un point de fragilité.

Le cadrage budgétaire 2022-2023 indique ainsi, dans son préambule, que l'établissement devra non seulement améliorer encore la maîtrise de ses coûts<sup>52</sup>, mais surtout diversifier ses sources de revenus. Un premier levier identifié consiste, grâce à ses trois campus, à augmenter l'attractivité de son offre de formation (déploiement d'une offre MSc sur tous les campus, augmentation de la part des étudiants internationaux, développement de l'offre de formation continue). Un second levier envisagé consiste à augmenter les sources de financement externe, notamment grâce à un *Corporate Lab*, qui offre aux entreprises l'expertise de l'école dans le cadre de projets de recherche financés (voir *infra*). **Le comité recommande d'exploiter au mieux ce second levier, car les premiers résultats obtenus par le Corporate Lab sont prometteurs<sup>53</sup>.**

La planification financière se fait par année académique (avec un début d'exercice en août). Elle repose sur un dialogue de gestion interne dont le calendrier est clairement établi (rédaction d'une lettre de cadrage énonçant les orientations prioritaires à suivre par les différentes directions, diffusion de cette lettre aux responsables de budget après validation par le COMEX, rencontre avec chacun de ces responsables, validation des budgets après arbitrage du COMEX, puis, enfin, présentation en CA en juillet).

---

statue sur les augmentations triennales de salaires. Il revient au conseil scientifique de l'école de décider si l'activité de publications justifie ou non le maintien du positionnement dans l'une des 3 qualifications possibles (classique, intermédiaire, recherche) associées chacune à un plan de charge précis en matière d'heures de cours et d'objectifs de publications.

<sup>46</sup> Près de 40 indicateurs ont ainsi été élaborés, couvrant 7 axes stratégiques : axe 1 : une communauté affirmée ; axe 2 : un engagement DD/RSE fort ; axe 3 : notoriété et reconnaissance en France et à l'international ; axe 4 : excellence de la pédagogie et attractivité des programmes ; axe 5 : recherche et qualité des enseignants chercheurs ; axe 6 : relations entreprises ; axe 7 : maturité organisationnelle : gouvernance et solidité financière.

<sup>47</sup> Principalement du fait d'une augmentation de charges de personnels et du coût des infrastructures parisiennes. Les exercices budgétaires précédents de 2016 et 2017 ont également enregistré un léger déficit.

<sup>48</sup> 142 k€ au titre du budget 2022-2023.

<sup>49</sup> La masse salariale représentait, pour l'exercice 2021-2022, 40 % du budget (soit 16 900 k€), comme en 2017.

<sup>50</sup> La collecte de la taxe 2021 représente 300 k€, en baisse de 14,3 % par rapport à juin 2020.

<sup>51</sup> Dans le budget 2022-2023, la part des droits de scolarité (y compris l'apprentissage) tombe à 90 %.

<sup>52</sup> Le projet Boost a vocation à œuvrer en ce sens.

<sup>53</sup> Entre 2020-2021 et 2021-2022, les produits tirés du financement par les entreprises ont augmenté de 28 %.

**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. »**

## 12 / Une politique de ressources humaines en phase avec la stratégie de l'établissement

Les membres permanents du corps professoral d'ICN BS se répartissent en trois rangs : professeurs assistants, professeurs associés et professeurs<sup>54</sup>. À cette première catégorisation s'ajoute une seconde, organisée également en trois voies, qui définissent chacune un plan de charge triennal en matière d'enseignement et de recherche : une voie « classique », une voie « intermédiaire » et une voie « recherche »<sup>55</sup>. À la rentrée 2021, au sein d'un corps de 74 EC permanents, 42 % étaient en voie classique (31 membres), 25,5 % en voie intermédiaire (19 membres), et 28,5 % en voie recherche (21 membres)<sup>56</sup>. À la rentrée académique précédente, la part respective de ces trois voies était respectivement de 58,5 %, 17 % et de 24,5 %. La part croissante des voies « intermédiaire » et « recherche » confirme la capacité de l'école à hausser le niveau de son activité scientifique. Dans un registre similaire, la part des docteurs et PhD (désormais au nombre de 45) a significativement augmenté<sup>57</sup>, tout comme le nombre de permanents titulaires de l'HDR (17 % du corps professoral, contre 10 % en 2018). La politique de ressources humaines est donc bien alignée avec les objectifs du plan stratégique.

On peut par ailleurs observer que cette politique témoigne d'un véritable souci de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dans le prolongement de l'attention forte que porte l'établissement aux enjeux de la parité<sup>58</sup>.

## 13 / Une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui a soutenu le rythme de croissance de l'école

Les procédures de recrutement sont rigoureuses et décrivent bien l'implication des différentes parties prenantes<sup>59</sup>. Les choix opérés en matière de recrutement de personnels administratifs montrent également que l'école parvient à identifier les compétences à renforcer<sup>60</sup>. Enfin, l'école a réussi à adapter le rythme de ses recrutements à celui de la croissance de ses effectifs. Par exemple, le taux d'encadrement des étudiants par le corps professoral est resté remarquablement constant entre 2016 et 2020 (au voisinage de 37). L'école semble donc bien armée pour relever le défi qu'elle s'est fixé en termes de croissance.

**Le comité lui recommande cependant, dans un contexte de croissance simultanée de ses effectifs d'étudiants et de personnels à Paris, à Nancy et à Berlin, de veiller attentivement à maintenir des équilibres fondamentaux entre ces trois implantations, en termes de renforcement du potentiel d'enseignement et de recherche, de taux d'encadrement ou encore de politique de la parité. Le comité lui recommande d'établir un plan pluriannuel précis des 50 recrutements nets d'enseignants-chercheurs prévus d'ici à 2026 (rythme par année, répartition entre les campus, etc.)<sup>61</sup> et des recrutements des personnels administratifs.**

<sup>54</sup> Les postes ouverts au recrutement par l'école indiquent le rang qui y est attaché, étant entendu qu'une fois recruté, un membre du corps professoral peut être promu à un rang supérieur. La différence entre ces trois rangs tient essentiellement au niveau de la production scientifique du candidat.

<sup>55</sup> Ces 3 voies classique, intermédiaire et recherche sont respectivement associées à un volume annuel d'enseignement de 210, 165, et 120 heures et à des objectifs triennaux de publications croissants, dont la définition repose sur le classement des revues de la liste ABS (*Chartered Association of Business Schools*) et sur celui établi par la section 37 du CNRS (qui n'est plus mis à jour depuis 2020 et a été remplacé par le classement HCERES/FNEGE).

<sup>56</sup> Trois membres du corps professoral (4 %) sont répertoriés comme étant « hors voie ».

<sup>57</sup> Dans le plan stratégique 2018-2020, ICN BS indiquait que 88 % du corps enseignant était titulaire d'un doctorat.

<sup>58</sup> L'école est signataire de la charte de la diversité de la CGE. Par ailleurs, dans l'index de l'égalité professionnelle en 2022, ICN BS a obtenu, parmi les écoles de commerce, la meilleure note, largement au-dessus de la moyenne des entreprises françaises. Enfin, l'importance que prend ce sujet dans la politique de l'école se traduit, dans ses indicateurs de performance, par l'analyse de l'évolution du taux de féminisation de la gouvernance : le pourcentage de femmes présentes au CA est ainsi passé de 20 % à 43 % entre 2016 et 2021. En juillet 2021, les pourcentages de femmes dans l'école sont les suivants : 74,77 % dans le personnel administratif, 41,89 % dans le personnel enseignant, 65 % dans la population des managers administratifs et enseignants, et 42,86 % dans le COMEX.

<sup>59</sup> Dans le cas du recrutement d'un EC, sont notamment impliqués la direction du département concerné, la direction adjointe à la recherche, la direction académique et recherche, ainsi que la direction générale. Le rôle dévolu à chacun est clair et les entretiens ont permis d'observer que la procédure apporte pleine satisfaction à toutes les parties prenantes.

<sup>60</sup> Par exemple, la direction Marketing et communication a été renforcée pour augmenter la visibilité de l'école. Cette dernière souhaite renforcer les compétences sur des « postes commerciaux » pour diversifier davantage ses ressources.

<sup>61</sup> ICN BS a prévu le recrutement de 10 EC pour 2022-2023 afin de maintenir un taux d'encadrement élevé.

## 14 / Des plans de formation qui répondent à une demande forte de la part des personnels

L'école établit chaque année un plan de développement des compétences dont l'orientation évolue au rythme de la mise en œuvre du plan stratégique. À titre d'exemple, en 2021, le plan mettait l'accent sur le développement des compétences des cadres intermédiaires, du fait de la complexité croissante consécutive à l'augmentation du nombre de lieux de formation. Pour 2023, le plan prend acte du développement du projet BOOOST, en insistant notamment sur la formation aux outils informatiques et sur l'accompagnement des services pour le passage à la digitalisation. Ces dernières années, les formations proposées ont couvert un large spectre (allant du développement de compétences techniques à la sensibilisation aux questions de discrimination), en regard d'une demande importante des personnels<sup>62</sup>. Pour 2020, le plan de développement des compétences a concerné 187 salariés pour un montant de 104 k€.

L'effort est considérable et l'école parvient désormais à offrir des plans de formation diversifiés dont le contenu répond aux attentes des personnels. L'expérience accumulée sera nécessaire pour faire face aux enjeux à venir (développement du campus de Paris, nombreux recrutements qui vont faire évoluer rapidement la cartographie des compétences, etc.). **Le comité recommande de continuer à proposer des plans de formation annuels qui permettent aux personnels déjà en poste de faire évoluer leurs compétences au rythme des transformations.**

## 15 / Un dialogue social et une qualité de vie au travail en voie d'amélioration

L'impulsion donnée par le plan « ambition 2022 » a conduit à des situations de surcharge de travail. Les résultats du baromètre social réalisé en 2019 le montraient clairement : 40 % des répondants indiquaient ressentir une surcharge de travail « souvent » ou « toujours ». ICN BS a, en réaction, mis en place en 2020 un plan d'action<sup>63</sup>, qui a tardé à produire ses effets. En février 2021, le Comité social et économique de l'école (CSE) a été alerté sur la dégradation de la qualité de vie au travail et a demandé un nouveau diagnostic, conduit d'avril à juin 2021 par un cabinet extérieur<sup>64</sup>. Parallèlement, l'école a engagé une démarche « ICN BS 2021 et mon bien-être au travail », qui portait sur les conditions de travail et sur la prévention des risques psychosociaux (à travers notamment un nouveau baromètre social), et qui visait à formuler des préconisations s'appuyant sur une seconde étude réalisée par un cabinet d'accompagnement social en entreprise<sup>65</sup>. L'établissement a ainsi engagé très récemment un programme ambitieux d'évolution de l'organisation et des méthodes de travail dans le cadre du projet BOOOST. Celui-ci a notamment pour vocation de recentrer le travail des personnels sur leurs responsabilités principales et de fluidifier la communication interne. Les récents comptes rendus du CSE montrent par ailleurs que les personnels élus adhèrent aux objectifs et à la stratégie de l'école, ainsi qu'aux réformes organisationnelles en cours, tout en regrettant que la rentrée 2022 ait été difficile et que la charge de travail soit encore élevée malgré les nombreux recrutements. Dans ce contexte, **le comité recommande de poursuivre l'effort engagé depuis un an pour améliorer la qualité de vie au travail, et d'être vigilant sur les risques de surcharge d'activité, en particulier celle qui pourrait résulter du déploiement du nouvel ERP, ainsi que de la montée en puissance des campus de Paris et de Berlin.**

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

## 17 / Des charges immobilières qui nécessitent une vigilance particulière

Les 15 900 m<sup>2</sup> de surface totale dont dispose ICN BS correspondent à des bâtiments loués. À Nancy (7 500 m<sup>2</sup>), ICN BS loue 2 de ses 3 bâtiments à l'UL (5 800 m<sup>2</sup>)<sup>66</sup>. Le troisième bâtiment — la Station A (1 700 m<sup>2</sup>) — est loué

<sup>62</sup> Fin 2020, la direction de l'école indiquait ainsi que les demandes de formations étaient toujours nombreuses et avoisinaient souvent les 250 k€.

<sup>63</sup> Ce plan d'actions portait sur les thèmes suivants : organisation du travail, soutien hiérarchique, respect au travail, surcharges de travail et d'informations, hyper-connexion et conflits vie privée — vie professionnelle.

<sup>64</sup> La mission confiée à ce cabinet, agréé par le Ministère du Travail, consistait notamment à « aider le CSE à avancer des propositions de prévention des risques professionnels, prévention de la santé et sécurité des salariés et d'amélioration des conditions de travail ».

<sup>65</sup> 47 % des répondants se déclarent « en stress chronique et 36 % en stress occasionnel » (Baromètre social 2021). En considérant l'ensemble des indicateurs portant sur le contexte organisationnel, celui-ci est « jugé convenable pour 50 % » des répondants.

<sup>66</sup> La relation avec l'UL est encadrée par une convention d'occupation des locaux et une convention relative au reversement des charges, toutes deux régulièrement renouvelées par voie d'avenant.

auprès d'une société d'investissement. Le campus de Paris (8 000 m<sup>2</sup>) est loué à une société immobilière (pour une durée de 10 ans)<sup>67</sup>. Le campus de Berlin (400 m<sup>2</sup>) est également loué.

ICN BS externalise les activités liées à l'entretien et à la maintenance des locaux qu'elle occupe, soit auprès de l'UL pour les locaux qui lui sont loués, soit auprès de prestataires extérieurs pour les autres. Jusqu'à présent, grâce à une programmation budgétaire prudente, ICN BS a réussi à absorber l'ensemble des charges immobilières liées au développement de ses installations. L'école ayant des projets d'extension de ses campus<sup>68</sup>, ces charges sont appelées à augmenter dans une proportion nettement plus importante que les ressources totales<sup>69</sup>. **Les projets de croissance affichés en matière d'effectifs d'étudiants étant conditionnés à l'augmentation des capacités d'accueil, le comité recommande à l'école de faire preuve d'une vigilance particulière quant à la soutenabilité à moyen terme de ses charges immobilières.**

L'appréciation portée par le comité sur le positionnement, la stratégie, la gouvernance, ainsi que sur le pilotage opérationnel de l'établissement est positive. Le comité lui **recommande cependant de mieux définir les axes stratégiques de sa politique de partenariats économiques et de renforcer le dispositif de suivi de ces derniers.** Le comité estime par ailleurs **indispensable de poursuivre les efforts visant à améliorer le dialogue social et la qualité de vie au travail.**

## Les points forts

- Un positionnement territorial fort sur le site nancéien et une approche transdisciplinaire placée au cœur des missions de l'école, qui se conjuguent tous deux pour donner à celle-ci une identité bien affirmée.
- Un modèle économique et une politique de ressources humaines qui accompagnent efficacement le développement de l'établissement.

## Les points faibles

- Une politique de partenariats socio-économiques qui manque d'une stratégie claire et cohérente.

<sup>67</sup> ICN BS bénéficie d'une franchise de loyer de trois ans en contrepartie de la réalisation de travaux d'aménagements.

<sup>68</sup> La lettre de cadrage du budget 2022-2023 évoque ainsi des « efforts d'investissements importants » liés notamment à « l'agrandissement des campus de Nancy, Paris et Berlin ».

<sup>69</sup> À court-terme, ces charges augmenteront principalement du fait de la location d'une seconde tranche du bâtiment abritant la Station A à Nancy. À plus long-terme, les charges du poste « bâtiments », estimés à environ 2 400 k€ en 2021-2022, sont appelés à être multipliés par plus de 4 à l'horizon 2025-2026, avec des produits totaux multipliés par 1,8. Les campus de Paris et Berlin disposent d'espaces modulaires permettant de mettre en œuvre les activités pédagogiques propres à la pédagogie ATM.

# 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 stratégie de recherche bien affirmée et suivie d'effets en matière de production scientifique

En pleine cohérence avec son positionnement, l'école affirme son ambition de privilégier une activité scientifique qui, tout en restant dans le domaine des sciences de gestion, s'inscrit dans la perspective transdisciplinaire ATM (en intégrant les apports des sciences humaines et sociales, des sciences naturelles, des sciences de l'ingénieur ou bien encore de l'art). En complément de cet objectif, l'ambition de l'école est que les activités de recherche menées selon cette perspective renforcent la différenciation des programmes de formation. Sur le plan thématique, la mise en œuvre de cette stratégie conduit ICN BS à investir principalement les champs du développement durable, de la responsabilité sociale des entreprises, de la créativité et de l'innovation. Les orientations de la politique de recherche sont claires, et la visite a confirmé qu'elles étaient pleinement assimilées par le corps professoral de l'école.

La mise en œuvre de cette stratégie a indéniablement porté ses fruits, si l'on en croit l'évolution de la production scientifique de l'école (suivie avec attention au travers d'indicateurs de performance<sup>70</sup>). Le nombre de publications dans des revues référencées par le Hcéres et la FNEGE est ainsi passé de 23 à 47 entre 2017-2018 et 2019-2020. Durant la même période, le classement des revues de l'ABS passe de 19 à 40<sup>71</sup>. Si on observe une baisse sensible en 2020-2021 du fait de la crise sanitaire<sup>72</sup>, les données les plus récentes montrent que l'école est revenue à une trajectoire d'accroissement<sup>73</sup>. Au sein de cette production scientifique, le nombre de publications internationales est passé de 37 à 61 entre 2017-2018 et 2019-2020. Tous les indicateurs de suivi montrent une réelle montée en puissance dans ce domaine, à la fois quantitativement et qualitativement<sup>74</sup>. Cependant, les publications intégrant explicitement l'approche ATM restent encore minoritaires : pour la période 2020-2022, cette part s'élève à 20 %, dont 11 % d'articles dans des revues à comité de lecture<sup>75</sup>. **Au regard des ambitions de l'école concernant le positionnement de son activité de recherche<sup>76</sup>, le comité lui recommande de développer davantage d'initiatives pour augmenter les publications transdisciplinaires inspirées par l'approche ATM — en particulier dans le cadre de la Chaire UNESCO où elles sont également minoritaires<sup>77</sup>.** À cet égard, la démarche récente consistant à identifier une liste de revues liées à cette approche et à la transdisciplinarité, ou bien encore la mise en place d'une prime spécifique pour les publications contribuant aux thèmes du DD et de la RSE, constituent de bonnes illustrations d'une politique qu'il conviendrait d'intensifier.

<sup>70</sup> Les indicateurs retenus par l'école sont le classement des revues de la section 37 du CNRS (et notamment le système de décompte des étoiles aujourd'hui largement délaissé), le classement des revues de l'ABS ainsi que celui de la liste nationale HCERES/FNEGE. Ces données sont reprises ici. L'arrêt de l'usage de la liste CNRS par ICN BS est en cours.

<sup>71</sup> Il existe naturellement des recouvrements entre les deux listes.

<sup>72</sup> Le nombre de publications est alors respectivement de 32 et de 31. ICN BS indique que la conversion de l'enseignement et de l'ensemble du fonctionnement de l'école aux formats en ligne n'a pu être réalisée qu'au prix d'un énorme effort, qui s'est également fait au détriment de la recherche.

<sup>73</sup> En s'appuyant sur le décompte des étoiles du classement CNRS, ICN BS indique avoir atteint un total de 99 « publications étoilées » en 2022. Ce nombre était de 38 en 2017-2018 et l'école est revenue, après la crise sanitaire, au niveau de 2019-2020 où le nombre d'étoiles était alors de 102.

<sup>74</sup> Le nombre de publications par EC dans les revues internationales à comité de lecture est passé de 0,6 à 0,75. Dans son rapport d'activité 2020-2021, ICN BS précise que « le nombre d'articles publiés dans des revues classées de haut niveau a continué d'augmenter depuis 2018, et se situe désormais autour de 40 %, contre 18 % en 2015 ». Le rapport d'évaluation de l'unité réalisé par le HCERES souligne également que « l'évolution quantitative et qualitative de la production scientifique » est « incontestablement [un] des points forts du CEREFIGE » (p. 6).

<sup>75</sup> Soit 32 publications sur un total de 286. Les autres publications sont constituées d'ouvrages, de chapitre d'ouvrage, d'actes de colloques et d'articles professionnels.

<sup>76</sup> Dans le plan « Horizon 5000 », l'école affirme vouloir porter à 50 % la part des « recherches portant sur les sujets tels que la créativité et l'innovation, le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises, et reposant sur une approche transdisciplinaire ».

<sup>77</sup> Depuis 2018, 16 % des articles publiés au sein de cette Chaire concernent l'ATM.

## 2 / Un partenariat fort avec l'Université de Lorraine, qui crée un environnement propice au développement de la recherche

La majorité des enseignants-chercheurs d'ICN BS<sup>78</sup> effectue sa recherche au sein du CEREFIGE, laboratoire créé conjointement avec l'UL en 2006. Cette collaboration nouée entre les deux établissements constitue la clé de voûte de l'activité de recherche d'ICN BS. Elle permet non seulement un partage des ressources et des fonctions de support<sup>79</sup>, mais aussi, et surtout, aux EC de l'école de développer leurs activités scientifiques en privilégiant les approches transdisciplinaires. C'est notamment le cas au sein de deux axes scientifiques prioritaires du CEREFIGE<sup>80</sup> (*Health & Care* et Développement durable et créativité), qui sont portés par des chercheurs de l'école. L'implication d'ICN BS dans le développement du CEREFIGE est très importante, à la fois sur le plan scientifique et sur celui du fonctionnement institutionnel<sup>81</sup>. Par ailleurs, le partenariat avec l'UL contribue à créer un environnement de recherche favorable et motivant.

En parallèle de cette collaboration structurante, ICN BS entretient des partenariats avec les collectivités qui contribuent à ancrer son activité scientifique au sein du territoire (voir *infra*). La Chaire UNESCO est également un support efficace pour articuler la politique de recherche de l'école avec les besoins des acteurs de ce territoire<sup>82</sup>. Le bilan est plus contrasté pour les implantations d'ICN BS à Paris et à Berlin, où l'ampleur et l'intensité des partenariats institutionnels en matière de recherche restent encore limitées. Pour le site de Berlin, même s'il existe des collaborations entre les membres du corps professoral présents sur place et des enseignants-chercheurs d'universités allemandes, celles-ci ne paraissent pas formalisées. L'école reconnaît la nécessité de se connecter aux parties prenantes et aux bénéficiaires de la recherche à Berlin (l'affirmation valant également pour le campus de Paris La Défense). **Le comité encourage ICN BS à faire désormais de cet axe stratégique un élément central de sa politique de partenariats scientifiques.**

## 3 / Une montée en puissance progressive de la dimension internationale de la recherche

ICN BS a réussi à intensifier la dimension internationale de ses activités de recherche en faisant jouer plusieurs leviers : une politique de recrutement d'EC résolument tournée vers l'intégration de profils internationaux<sup>83</sup> (qui a permis de contribuer à l'augmentation de la production scientifique dans des revues internationales), un nombre important d'actions ayant une forte dimension d'ouverture internationale (chaire UNESCO, organisation de conférences, demandes de financement adossées à des réseaux internationaux). ICN BS s'est également attaché à répondre à des appels à projets en lien avec des institutions étrangères<sup>84</sup> (ANR, Horizon Europe 2021<sup>85</sup>). Les progrès en matière d'internationalisation sont donc indéniables.

## 4 / Une réelle prise en compte des enjeux d'intégrité et de responsabilité

L'école apporte un soin évident à reprendre à son compte les enjeux que représentent les questions d'intégrité dans les pratiques de recherche. Ce soin se traduit tout d'abord par un certain nombre de dispositifs (dans le cadre d'enseignements dispensés au niveau PhD ou à l'occasion de formations internes portant sur les questions éthiques liées à l'usage de données). ICN BS a signé le 15 septembre 2022 la « Charte française de déontologie des métiers de la recherche », l'engageant à respecter les principes d'intégrité dans le cadre de ses missions de recherche. En cas de problème, ICN BS prévoit le déclenchement d'une enquête menée par une commission *ad hoc* (composée notamment de personnalités extérieures). Afin de marquer institutionnellement l'importance que l'école accorde à ces questions, le comité propose **que cette commission soit explicitement mentionnée dans la structure de gouvernance de l'école (sous la forme d'un comité d'éthique) et que soit**

<sup>78</sup> Le CEREFIGE abrite 63 enseignants-chercheurs de l'école (pour un effectif total d'enseignants-chercheurs à ICN BS de 82).

<sup>79</sup> ICN BS contribue annuellement à hauteur de 42 k€ au financement du CEREFIGE.

<sup>80</sup> Le CEREFIGE affiche au total 6 axes scientifiques prioritaires : Communication persuasive des organisations, Développement durable et créativité, Entrepreneuriat, Gouvernance et relation d'emploi, *Health & Care*, Territoire, informations et industrie financière.

<sup>81</sup> À titre d'exemple, la DG et trois EC de l'école siègent au conseil scientifique du CEREFIGE.

<sup>82</sup> Par exemple, le partenariat avec le GEME (Groupement d'Entreprises du département de Moselle Est) qui porte sur une enquête au sujet du management bienveillant et de ses conditions de mise en place dans les PME.

<sup>83</sup> Si l'on inclut les doubles nationalités, 56 % des EC d'ICN BS sont de nationalité étrangère (46 % avec nationalité simple), soit un pourcentage légèrement inférieur à la cible de 60 %. Cette proportion était de 52 % en 2018-2019.

<sup>84</sup> Un poste administratif a été créé au sein du CEREFIGE pour accompagner les chercheurs dans ce domaine.

<sup>85</sup> Un projet Horizon 2021 déposé par deux EC d'ICN BS et adossé à un consortium de neuf partenaires internationaux vient ainsi d'être sélectionné. Sur 4 projets déposés en 2021-2022 au titre des appels à projet générique de l'ANR, l'un a franchi l'étape 1 et est classé en liste complémentaire.

désigné un référent à l'intégrité scientifique. Par ailleurs, en matière de science ouverte, ICN BS alimente systématiquement une archive qui permet une diffusion libre des travaux de son corps professoral<sup>86</sup>.

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

## 5 / Une politique de renforcement du corps professoral volontariste, qui ne s'est pas encore traduite par des ressources financières externes significatives

Pour développer son activité scientifique, ICN BS s'est engagé récemment dans un plan de recrutement ambitieux, à la fois par le nombre et par les profils visés (en mettant l'accent sur des profils internationaux). Le nombre d'EC n'a pas augmenté considérablement ces dernières années, à cause d'un nombre important de départs<sup>87</sup>. Toutefois, à la rentrée 2022, on note une augmentation significative du nombre d'EC (11 arrivées pour 2 départs). Ces dernières données, couplées au constat d'une production scientifique qui a récemment augmenté, indiquent une capacité accrue d'ICN BS à attirer des chercheurs ayant un fort potentiel de recherche. Il n'en demeure pas moins que l'école a connu ces dernières années des taux de départ assez élevés. S'il serait hâtif — compte tenu du caractère récent de cette politique de recrutement volontariste — de tirer des conclusions robustes de ces constats, **les objectifs très ambitieux d'ICN BS en matière de recrutement (50 à l'horizon 2026), à plus forte raison dans un contexte concurrentiel, doivent inciter cette école à renforcer encore davantage son attractivité, ainsi que sa capacité à fidéliser les nouveaux arrivants.** ICN BS en a du reste pleinement conscience<sup>88</sup>. **Le comité lui recommande de s'appuyer sur les entretiens annuels d'évaluation du corps professoral pour identifier les éléments susceptibles de favoriser une intégration pérenne.**

L'école a augmenté les moyens dévolus à la recherche ; le comité regrette toutefois de ne pas avoir eu connaissance du montant exact du budget de la recherche et de sa ventilation. S'agissant des ressources, ICN BS a bénéficié, au titre des projets de recherche financés, de subventions de recherche (venues du public et du privé) d'un montant total de 775 k€, dont plus de 450 k€ provenaient de projets en lien avec la Région Lorraine et avec la Région Grand-Est. Ce montant paraît faible, et les sources de ces financements externes sont assez peu diversifiées, notamment au regard de la montée en puissance des compétences du corps professoral. L'école affirme d'ailleurs que le développement de ses activités de recherche ne s'est pas encore traduit par un accroissement significatif de financement externe. Pour y remédier, un poste administratif a été créé au sein du CERFIGE pour accompagner les enseignants-chercheurs. ICN BS a également instauré un système de primes qui récompense l'obtention de financements externes pour la recherche<sup>89</sup>. **Le comité recommande d'accroître les efforts, par exemple en se dotant d'une véritable structure chargée de la prospection et du montage de projet, et en augmentant les incitations à s'engager dans de telles activités.**

## 6 / Une politique d'incitation et de soutien à la hauteur des ambitions affichées pour la recherche

ICN BS a instauré un ensemble de mesures visant à soutenir les activités de la recherche (primes pour publications<sup>90</sup>, décharges d'enseignement<sup>91</sup>). Les EC perçoivent ces dispositifs comme une reconnaissance de leur engagement au service des activités scientifiques et comme un moyen de s'y investir sereinement. ICN BS propose également un fonds d'amorçage doté de 20 k€ pour soutenir des projets de recherche prometteurs.

La gamme des actions mises en place est assez large (les éléments mentionnés ci-dessus ne sont pas exhaustifs) et elles traduisent une volonté très forte de soutenir les EC dans leurs activités de recherche. On manque cependant de données précises pour apprécier les effets de cette politique, en dehors des données agrégées

<sup>86</sup> [https://hal.archives-ouvertes.fr/ICN\\_BS](https://hal.archives-ouvertes.fr/ICN_BS)

<sup>87</sup> Au cours de la période évaluée, le nombre d'EC est passé de 69 à 74, soit une augmentation de 7 %. ICN BS a connu 22 départs pour 31 arrivées. L'année 2021-2022 a été marquée par 13 nouveaux recrutements, mais 8 départs.

<sup>88</sup> Le plan d'actions des ressources humaines pour 2022-2023 prévoit ainsi de « développer le *sourcing* pour le recrutement de chercheurs ». Par ailleurs, ICN BS dispose d'un dispositif prévoyant l'accompagnement de chaque nouvel EC par un membre « ancien » du département d'affectation et un système de mentorat autour des activités de recherche.

<sup>89</sup> Les primes attribuées pour une publication dans une revue du classement CNRS sont les suivantes : 8 000 € pour une revue de catégorie 1 ; 5 500 € pour une revue de catégorie 2 ; 3 000 € pour une revue de catégorie 3 ; 1 500 € pour une revue de catégorie 4. L'obtention d'un financement supérieur à 50 000 € est considéré comme une publication dans une revue de catégorie 1.

<sup>90</sup> En 2020-2021, le budget total des primes à la publication était de 149 k€.

<sup>91</sup> En 2020-2021, 46,5 % des membres du corps professoral ont eu une décharge d'enseignement. Le volume horaire d'enseignement annuel associé à la voie classique (qui correspond à l'obligation de charge la plus haute) a été abaissé pour atteindre le niveau actuel de 210 heures.

sur l'évolution globale de la production scientifique. **Le comité recommande donc de procéder à un bilan d'étape pour mettre en regard, d'une part, les efforts financiers consentis dans le cadre de chaque dispositif et, d'autre part, l'évolution de la qualité et du volume de la production scientifique soutenue par chacun d'entre eux (ce qui permettrait de mesurer l'efficacité relative des différents mécanismes mis en place).**

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

## 7 / Une stratégie de valorisation dont les lignes directrices restent à clarifier

Ces dernières années, ICN BS a développé sa capacité à valoriser sa production intellectuelle auprès de différents acteurs (entreprises, collectivités, etc.). Elle s'appuie principalement sur sa Chaire UNESCO<sup>92</sup>, ainsi que sur les activités de la Station A, un bâtiment affecté à la transdisciplinarité, à la créativité et à l'innovation pédagogique, et dont l'une des vocations est de valoriser (à travers le *Corporate Lab*) la recherche et l'expertise du corps professoral auprès des entreprises. Cependant, le plan « Horizon 5000 », s'il affirme sans équivoque l'ambition d'ICN BS d'avoir un « impact sociétal » et de développer des « innovations pour l'entreprise »<sup>93</sup>, ne précise ni la stratégie ni les priorités associées. **Le comité recommande à l'école de structurer davantage les axes de sa politique de valorisation, en identifiant par exemple des priorités thématiques et/ou sectorielles qui correspondent aux compétences de son corps professoral.** L'affichage de ces priorités pourrait en outre permettre à ICN BS de renforcer sa visibilité dans le champ des relations entre les sciences et la société.

## 8 / Des actions de valorisation nombreuses et ouvertes vers le territoire, mais dont l'impact précis est difficile à mesurer

Grâce aux structures mises en place, l'école a développé un nombre important d'initiatives liées à la valorisation de ses compétences pédagogiques et scientifiques auprès de ses partenaires socio-économiques. Le nombre et la nature de ces actions font l'objet d'un suivi régulier<sup>94</sup>. La visite confirme que ces actions sont appréciées pour leur efficacité et leur dimension créative. Le *Corporate Lab* a ainsi permis de prolonger un certain nombre de partenariats existants<sup>95</sup> et de lancer des projets avec de nouveaux partenaires<sup>96</sup>.

L'établissement est également impliqué dans plusieurs programmes régionaux et a notamment mis en place, en partenariat avec la Région Grand Est, un Centre pour la transformation digitale et l'entrepreneuriat, dans le but de faire avancer la recherche avec et pour les entreprises, et de stimuler l'entrepreneuriat dans la région. L'école a par ailleurs établi un partenariat avec le MEDEF 54 pour être en prise avec les enjeux des PME régionales. Il est cependant difficile d'apprécier l'impact socio-économique de ces activités, faute de données probantes<sup>97</sup>. **Le comité recommande à l'école, dans le cadre de son plan « Horizon 5000 », de se doter d'indicateurs de performance qui permettent d'apprécier les résultats obtenus en matière d'innovation et de transfert auprès de ses partenaires.**

## 9 / Le développement durable au cœur des activités de valorisation de l'école

Compte tenu de la place centrale qu'occupent le DD et la RSE dans la production scientifique de l'école (40 %), compte tenu aussi des activités de la Chaire UNESCO et, plus généralement, de l'attachement à œuvrer activement dans le champ de la responsabilité sociétale<sup>98</sup>, ces thématiques occupent un espace important

<sup>92</sup> L'accord entre l'UNESCO et ICN BS indique explicitement, dans son article 2, que l'un des objectifs de la Chaire est de « développer et faciliter l'acquisition de nouveaux savoirs et des initiatives parmi les étudiants, les chercheurs, les enseignants, les membres des collectivités, les entreprises et les dirigeants politiques » (Accord UNESCO ICN BS, 22 octobre 2019).

<sup>93</sup> Horizon 5000 — Plan stratégique ICN BS 2022-2026.

<sup>94</sup> Une trentaine de partenaires (sur 175) sont engagées dans une action de cette nature.

<sup>95</sup> C'est le cas du partenariat avec la Caisse nationale française d'assurance vieillesse qui porte sur la manière de créer une nouvelle culture et des valeurs dans un environnement numérisé. On peut également citer le partenariat avec Yizico, entreprise qui propose des solutions aux dirigeants d'entreprise au travers d'une approche pluridisciplinaire.

<sup>96</sup> Par exemple avec la SNCF ou encore avec la société de recrutement et de conseil en ressources humaines Menway.

<sup>97</sup> Les indicateurs de performance retenus, et notamment ceux consacrés à l'évaluation du « dynamisme des partenariats » ne permettent pas de disposer d'éléments en matière d'impact.

<sup>98</sup> Par exemple, l'école a récemment instauré une « nouvelle prime de publication supplémentaire de 500 € pour les articles faisant progresser les connaissances en matière de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises.

dans les pratiques de valorisation de l'établissement<sup>99</sup>. Du reste, l'un des axes du « plan d'action stratégique pour une École responsable — ICN BS Impact 2022-2026 » consiste à valoriser et partager les résultats de ses travaux en DD et en RSE. **Il s'agit assurément d'un point fort des activités de l'établissement et le comité ne peut qu'encourager celui-ci à continuer à le renforcer.**

## 10 / Un pilotage de la politique d'inscription de la science dans la société qui gagnerait à être rationalisé

Les activités relevant de l'inscription de la science dans la société au sens large sont pilotées au sein de différentes structures, sans que l'on puisse véritablement percevoir comment l'ensemble est coordonné. Sont ainsi impliquées la direction des relations avec les entreprises, la Chaire UNESCO, mais aussi le *Corporate Lab* ou encore la cellule de valorisation du CERFIGE. Les actions conduites et les partenaires mobilisés dans ces différents espaces ne sont naturellement pas de même nature, mais il n'en demeure pas moins que ce maillage organisationnel, par sa complexité<sup>100</sup>, rend difficilement lisible la politique mise en œuvre. **Il serait donc opportun qu'ICN BS se dote au minimum d'une instance consultative rassemblant en son sein les responsables de ces différentes structures. La création de cette instance permettrait en particulier de profiter d'éventuels effets de synergie entre les différentes actions de valorisation.**

**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. »**

## 11 / Des moyens et un soutien importants au service de la valorisation et des activités de transfert

Si l'on considère l'ensemble des structures impliquées dans les actions de valorisation, les moyens humains et matériels déployés par l'école sont importants. Le recrutement d'enseignants-chercheurs a accru le potentiel d'ICN BS en matière de valorisation. Par ailleurs, les démarches de transfert des connaissances sont explicitement prises en compte dans le cadre des promotions au rang de professeur associé ou de professeur<sup>101</sup>. Enfin, l'établissement a recruté récemment une enseignante-chercheuse en charge des partenariats stratégiques et dont la mission, principalement dans le cadre de la Chaire UNESCO, consiste à identifier les besoins des entreprises et à les intégrer dans une dynamique de recherche partenariale.

ICN BS a entrepris ces dernières années un nombre important d'actions qui ont permis d'accroître sensiblement le volume et le niveau de sa production scientifique (renforcement du corps professoral, politique active de soutien et d'incitation à la recherche notamment). **Le comité recommande à l'école de s'appuyer désormais sur ces résultats positifs afin d'augmenter la part de ses financements externes. Il suggère également à l'école de mettre en cohérence ses différentes actions dans le domaine de la valorisation, à partir de priorités communes bien identifiées.**

### Les points forts

- Un renforcement important du corps professoral et une politique d'incitation à la recherche qui ont permis à ICN BS de faire progresser significativement sa production scientifique.

### Les points faibles

- Une politique de valorisation qui reste encore imparfaitement définie, qu'il s'agisse de ses priorités stratégiques ou du pilotage et de la mesure de l'impact des actions réalisées.

<sup>99</sup> ICN BS a par exemple conseillé les élus de l'agglomération du Grand Nancy dans la mise en place d'une stratégie RSE et d'une politique de transition écologique.

<sup>100</sup> Le fait que le directeur des relations entreprises et le directeur académique et recherche se partagent la responsabilité du *Corporate Lab* en est une illustration.

<sup>101</sup> *Faculty Handbook* 2021.

# 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 offre de formation qui s'est élargie en conservant sa cohérence d'ensemble

L'offre de formation de l'école couvre les trois niveaux du système européen Licence-Master-Doctorat<sup>102</sup>, et est complétée par une offre de programmes qualifiants et certifiants en formation continue, ainsi que par une offre de formations sur mesure. Les disciplines développées appartiennent au champ classique des sciences de gestion. En cohérence avec le positionnement thématique de l'école, cette offre accorde en outre, dans tous les cursus, une place importante aux problématiques du développement durable et de la RSE<sup>103</sup>.

Le nombre des programmes proposés a nettement augmenté. Alors qu'en 2018, l'école comptait 11 formations diplômantes, elle en offre désormais 23 (à la rentrée 2022). Cet accroissement est majoritairement consécutif à l'ouverture en 2020 de 10 nouveaux MSc, auxquels se sont ajoutés en 2022 un MSc *Sustainable Business and Innovation Management*, ainsi qu'un *bachelorTech et Innovation Management*. Ce développement s'est appuyé sur l'offre existante (au moyen de mutualisations), ce qui a permis de maintenir une cohérence globale entre, d'une part, les objectifs des formations créées et, d'autre part, les compétences pédagogiques du corps professoral. Cette offre de formation est par ailleurs agrémentée d'un nombre significatif de doubles diplômes (70, nationaux et internationaux), dont une vingtaine avec des composantes de l'UL<sup>104</sup> (voir *supra*). Parmi ces doubles diplômes figure l'ensemble des spécialisations de MSc d'ICN BS dans lesquelles tous les étudiants du PGE peuvent s'inscrire (et obtenir ainsi à la fois un grade de master dans le cadre du PGE, et un diplôme d'établissement dans le cadre du MSc choisi).

Cette offre de formations, construite en veillant à maintenir l'ancrage des cursus dans les fondamentaux thématiques de l'établissement, est cohérente et fait une place importante aux logiques partenariales. Si l'articulation entre les différents cycles est globalement claire, celle entre le *bachelor* et le PGE appelle néanmoins une vigilance particulière. En effet, à l'heure actuelle, près de 70 % des diplômés de *bachelor* poursuivent leurs études, dont plus de 50 % dans le PGE de l'école<sup>105</sup>. Or, parallèlement, l'établissement s'efforce de renforcer le positionnement de son offre en *bachelor* (tout particulièrement dans le contexte concurrentiel du site de Paris La Défense), en en développant encore davantage la dimension professionnalisante et en cherchant à en augmenter les taux d'insertion immédiate. **Le comité recommande d'être attentif aux effets que cette stratégie pourrait avoir sur les effectifs de son PGE (dont ICN BS prévoit une augmentation de plus de 40 % à horizon 2026<sup>106</sup>) et de veiller en conséquence à continuer à renforcer l'attractivité externe de ce programme.**

## 2 / Un grand nombre de programmes à dimension internationale

ICN BS a déployé une énergie importante à développer la dimension internationale de son offre de formation. Si le campus de Berlin regroupe un faible nombre d'étudiants<sup>107</sup>, ICN BS y propose désormais des MSc dont les thématiques<sup>108</sup> sont porteuses pour attirer un public d'étudiants internationaux, *a fortiori* dans une capitale de cette dimension. Dans le même temps, l'établissement, à l'occasion de la refonte de son portefeuille de MSc, s'est attaché à augmenter la part de l'offre de formation proposée intégralement en anglais, notamment à Nancy où sont désormais implantées trois spécialisations de MSc qui entrent dans cette catégorie<sup>109</sup>.

<sup>102</sup> Outre le *bachelor* en management, *bachelorTech et Innovation Management* et le PGE, ICN BS offre désormais en propre 16 spécialités de MSc et s'ajoute une 17<sup>e</sup> spécialité (*MSc in International Management* ou MIEX ; label CGE) qui est mise en œuvre dans le cadre d'un partenariat avec 6 institutions étrangères et est partiellement délivrée hors site. Sont également proposés, au niveau *post-graduate*, un *Executive MBA*, un *ExMSc in Global Business Management* et un programme PhD.

<sup>103</sup> Les éléments pédagogiques DD/RSE sont inscrits dans les syllabus de tous les cours par les enseignants et leur poids est quantifié. Pour la dimension transdisciplinaire de cette offre, voir *infra*.

<sup>104</sup> Il a déjà été indiqué que l'école gagnerait à rationaliser cette offre autour des formations qui attirent effectivement des étudiants.

<sup>105</sup> Entretien lors de la visite. Les données fournies par l'école ne permettent pas de déterminer le pourcentage que représentent ces étudiants dans le total des effectifs du PGE.

<sup>106</sup> Budget primitif ICN BS 2022-2023 — CA, 30 juin 2022.

<sup>107</sup> Pour 2022-2023 : 75 en PGE et 15 en MSc.

<sup>108</sup> *MSc Marketing and brand management*, *MSc Finance and risk management*, *MSc Sustainable Innovation Management*.

<sup>109</sup> Les 3 MSc ouverts à Berlin et le PGE sont également intégralement en anglais, ainsi qu'un MSc à Paris.

Actuellement, le nombre de cursus enseignés en anglais dépasse ceux proposés en langue française. La dimension internationale de l'offre de formation est incontestable<sup>110</sup> et ce constat est renforcé par les nombreux doubles diplômes internationaux (14 doubles diplômes de Master et 10 doubles diplômes de *bachelor*<sup>111</sup>).

Le dynamisme de l'école, conjugué à l'effet de réputation lié à l'obtention de la « triple couronne », lui a permis d'atteindre son objectif de recrutements d'étudiants internationaux : la cible de 38 % d'étudiants internationaux en 2022 (contre 31,3 % en 2018), a été atteinte à la rentrée 2022-2023 — et ce, malgré l'impact négatif de la crise sanitaire<sup>112</sup>. Les effectifs en mobilité sortante, orientés à la hausse dans les premières années du plan stratégique, ont eux aussi été affectés par la pandémie, avant de retrouver une trajectoire croissante l'an dernier<sup>113</sup>. **Les actions mises en œuvre par l'école en matière d'internationalisation lui permettent d'envisager le retour à une croissance soutenue du nombre de ses étudiants internationaux (en mobilité ou hors échanges) et de ses mobilités sortantes. Le comité lui recommande de poursuivre cette stratégie gagnante d'internationalisation.**

### 3 / Une articulation entre formation et recherche qui mériterait d'être plus visible au sein de l'offre de MSc

ICN BS a su tirer profit de sa politique de recrutement pour renforcer l'adossement de ses formations à la recherche, qui se concrétise notamment par des modules de méthodologie de la recherche, mis en place en dernière année de chaque cursus en vue de la rédaction du mémoire de fin d'études. Plus fondamentalement, l'école a repensé en 2019 son programme PhD (créé en 2016) qui sert désormais d'ossature à sa stratégie en matière d'étude doctorale<sup>114</sup>. Ce programme en trois ans, déployé à Nancy et à Paris, est largement ouvert vers l'international<sup>115</sup>, et propose un contenu qui permet de bien accompagner les étudiants dans leur trajectoire de recherche doctorale<sup>116</sup>. Les étudiants sont pleinement intégrés dans les activités scientifiques de l'école (dont celles conduites au sein du CEREFIGE) et peuvent postuler à une inscription à l'École doctorale Sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion de l'UL<sup>117</sup> (à laquelle le CEREFIGE est rattaché).

L'articulation entre la formation et la recherche au sein des programmes MSc est plus difficile à percevoir, notamment parce que les intitulés de ces programmes ne résonnent que très partiellement avec les champs du DD et de la RSE. L'ouverture à Berlin à la rentrée 2022 de la spécialité de MSc *Sustainable Business and Innovation Management* est à cet égard une initiative intéressante. Il conviendrait sans doute de la prolonger à l'occasion de la mise en œuvre du plan 2022-2026. **Le comité recommande à l'école, dans le cadre de son nouveau plan stratégique, de veiller à ce que le développement de son offre de MSc rende plus visibles ses thématiques phares de recherche.**

### 4 / Une politique documentaire en soutien efficace de la formation et de la recherche

L'établissement dispose de deux espaces documentaires physiques à Nancy : la médiathèque du campus ARTEM<sup>118</sup> (partagée avec les deux autres écoles de l'alliance), ainsi que le *K'Hub*<sup>119</sup> de la Station A qui propose notamment des ebooks. Les campus parisien et berlinois disposent également de *K'Hubs* et des mêmes accès aux ressources numériques. Les échanges entre les documentalistes, les étudiants et le corps professoral se font

<sup>110</sup> En 2021-2022, en formation continue, l'école dispose d'une forte implantation au Luxembourg avec 5 660 heures délivrées en formations intra-entreprise, 12 programmes intra-entreprises et 6 programmes déployés avec *House of Training*.

<sup>111</sup> ICN BS, depuis 2004, propose également un triple diplôme dans le cadre d'un MSc *international Management* (ou MIEX) : les étudiants effectuent leur premier semestre à Nancy, puis leur second à Bologne, avant de faire leur deuxième année à Mexico, Porto Alegre, Moscou, Shanghai ou Berlin.

<sup>112</sup> Le pourcentage d'étudiants internationaux (tous statuts) est passé de 33 % en 2019-2020 à 32 % en 2020-2021, leur nombre diminuant de 1 156 à 2019-2020 à 706 en 2020-2021. Ils sont aujourd'hui environ 1 270 (si l'on applique le taux de 38 % aux effectifs totaux d'ICN BS).

<sup>113</sup> 263 étudiants en 2018-2019, 294 en 2019-2020, puis 85 en 2020-2021 et 216 en 2021-2022.

<sup>114</sup> ICN BS a ouvert à la rentrée 2022 un DBA en Administration des Affaires (d'une durée de 3 à 4 ans) en partenariat avec le *Business Science Institute Luxembourg*.

<sup>115</sup> Les inscrits sont très majoritairement de nationalité étrangère. Ce programme compte chaque année depuis 2016 entre 20 et 27 inscrits. Les frais de scolarité, initialement d'un montant de 7 600 €, sont gratuits depuis la rentrée 2021-2022. Au terme de chaque année, une « dissertation workshop » est organisée pour juger de l'avancement des recherches (et, le cas échéant, décider d'un redoublement qui implique alors le versement des frais de scolarité prévus à l'origine).

<sup>116</sup> Entretiens lors de la visite d'évaluation.

<sup>117</sup> Les candidatures sont alors examinées en commission et peuvent, en cas d'acceptation, déboucher sur une cotutelle. Dans les faits, cependant, le nombre de demandes est très faible, en raison notamment de la charge de travail qu'implique la préparation de deux soutenances (PhD et doctorat) et de la barrière de la langue.

<sup>118</sup> La surface est de 3 000 m<sup>2</sup> pour 550 places.

<sup>119</sup> L'appellation (*Knowledge Hub*) désigne un ensemble d'espace travail équipé de divers matériels, notamment des tableaux blancs interactifs permettant aux étudiants de travailler seul ou en groupe.

à l'aide d'un robot conversationnel disponible sur le site de la Médiathèque<sup>120</sup> ; les trois collections principales, riches de 53 000 livres, et les autres ressources disponibles sont présentées à chaque rentrée. L'équipe de documentation propose également des formations grâce à des webinaires. Enfin, le regroupement des équipes de documentation et des départements académiques au sein de la direction académique et de la recherche permet d'articuler de manière efficace la gestion du fonds documentaire et les besoins des formations. La politique documentaire de l'école s'inscrit dans une stratégie globale de développement de ses ressources numériques en accès libre et continu. **Le comité encourage ICN BS à conforter cette politique documentaire.**

## 5 / Des actions de préparation à l'insertion professionnelle riches et nombreuses

La politique menée par l'école en matière de préparation à l'insertion professionnelle s'appuie sur un grand nombre d'actions (conseils, formations, etc.) déployées par le service « Carrières et Stages ». Celui-ci propose aux étudiants une aide personnalisée, des ateliers collectifs de recherche de stage et d'emploi, une plateforme d'offre de stages et d'emplois, ou encore des forums de recrutement et des conférences avec des professionnels. En parallèle, ICN BS s'attache à impliquer ses partenaires socio-économiques dans ses activités de formation (participation aux conseils de perfectionnement par exemple)<sup>121</sup>. Enfin, l'école a fait le choix, récemment, de développer fortement la part de l'apprentissage dans son offre de formation à Paris La Défense et à Nancy (dans le prolongement de la création de son propre CFA en 2020). Le nombre d'étudiants inscrits sous ce régime a ainsi fortement augmenté, passant d'environ 200 apprentis en 2020-2021 à 819 en 2022-2023. **Le comité considère que l'ensemble des actions menées en matière de professionnalisation des cursus permet aux étudiants de préparer au mieux leur insertion professionnelle.**

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

## 6 / Un cadre pédagogique homogène en cohérence avec les priorités de l'école

Grâce notamment à sa bonne connaissance et à sa maîtrise des référentiels (français et internationaux) de qualité et d'amélioration continue (voir *supra*), l'établissement est en mesure de s'assurer que ses formations s'inscrivent dans un cadre pédagogique homogène. À une échelle plus agrégée, la cohérence de ce cadre pédagogique est assurée par une stratégie formalisée, adossée aux priorités en matière de politique de formation (transdisciplinarité, démarches socialement responsables, ouverture internationale et employabilité). La description des programmes comprend par ailleurs les compétences à acquérir par année et par module, et l'école travaille à la mise en place d'un « passeport individuel de compétences » intégrant toutes les expériences d'apprentissage des étudiants au cours de leur formation. **Compte tenu de l'importance qu'elle accorde à son positionnement pédagogique transdisciplinaire, le comité recommande à l'école que ce passeport mette pleinement en valeur les compétences développées par la pédagogie ATM.**

## 7 / Une approche pédagogique originale dont l'école devra maîtriser la diversité croissante

Le trait le plus saillant des pratiques pédagogiques mises en œuvre par ICN BS réside dans les activités de l'approche transdisciplinaire ATM. Cette approche, établie en concertation avec le corps professoral, irrigue largement les programmes de formation initiale dans le *bachelor* en management et le PGE, dans le cadre d'activités partagées entre les trois écoles de l'alliance ARTEM. Les nouveaux étudiants des 3 écoles participent ainsi pendant 5 jours à des « *Creative Business Days* » où ils font ensemble l'expérience de la transdisciplinarité. L'année suivante, ils participent à des « Ateliers ARTEM » (20 % de cours communs aux étudiants de l'Alliance pour la seconde année du PGE). Enfin, en dernière année de cursus, est organisé un dispositif « *ARTEM Insight* » qui conduit les étudiants à travailler ensemble sur une problématique transversale rencontrée par une entreprise partenaire. L'objectif revendiqué est de développer des comportements professionnels adaptés à la complexité et à la réalité du futur environnement de travail des étudiants.

L'école s'efforce à présent de développer ce modèle pédagogique à Paris et à Berlin. Consciente cependant du caractère singulier de l'histoire désormais longue de l'Alliance ARTEM, elle ne cherche pas à y reproduire à

<sup>120</sup> <https://fr.knowledgehub.icn-artem.com/>

<sup>121</sup> Entrepreneurs. Par exemple, un séminaire d'immersion organisé avec la société Menway (pour les étudiants de 2<sup>e</sup> année du PGE).

l'identique les dispositifs pédagogiques proposés à Nancy avec Mines Nancy et l'Ensad<sup>122</sup>. Ce choix conduira à élargir le spectre des déclinaisons de l'approche pédagogique ATM. **Dans cette perspective, le comité recommande de catégoriser plus nettement ces différentes déclinaisons, ainsi que les objectifs d'apprentissage qui leur sont associés.**

## 8 / Un soutien pédagogique efficace aux mobilités internationales

Afin de soutenir l'augmentation des mobilités entrantes et du nombre d'étudiants internationaux au sein de l'établissement, ICN BS a mis en place un ensemble de dispositifs pédagogiques (pour les dispositifs autres que pédagogiques, voir *infra*). Au-delà de cursus intégralement en anglais, on peut citer l'existence de programmes de FLE ou encore un appui linguistique personnalisé, proposé par le centre de communication interculturelle de l'école. Les mesures d'accompagnement de la mobilité internationale sortante<sup>123</sup> ont permis de surmonter la période délicate de la crise sanitaire, en offrant par exemple des échanges virtuels à ses étudiants. Depuis, ICN BS a renforcé ses dispositifs de préparation, en organisant un forum international sur la mobilité, des sessions d'information régulières, ainsi que des entretiens personnalisés avec les étudiants. Ces dispositifs fournissent un appui pédagogique efficace à la mobilité entrante et sortante ; **le comité recommande toutefois que les moyens mobilisés suivent l'augmentation des flux.**

## 9 / Des programmes de formation continue qui s'appuient insuffisamment sur les compétences du corps professoral

L'offre de formation continue relève de deux directions de l'école : d'une part, la direction des programmes, qui pilote la mise en œuvre du programme diplômant *Executive MBA* (accrédité AMBA), ainsi que les diplômes d'établissement de niveau PhD et DBA, et, d'autre part, la direction des relations entreprises, qui comporte un pôle « formation continue » en charge de différents programmes (plus d'une trentaine, qualifiants et certifiants). Ces derniers sont bien intégrés dans la stratégie pédagogique globale de l'école, en proposant de manière régulière des enseignements transdisciplinaires. On observe cependant que le pourcentage d'heures délivrées par des membres du corps professoral demeure faible (selon les programmes, de 5 % à 18 %) et s'établit en moyenne à 10,4 %<sup>124</sup>. **Le comité recommande que ces formations s'appuient plus fortement sur les compétences académiques du corps professoral, tant pour les contenus que pour le contrôle de la qualité des programmes.**

Par ailleurs, les propositions d'ouverture des programmes gérés par la première direction suivent un processus différent de celui auxquels sont soumises les formations diplômantes qui relèvent de la seconde. Même si l'on peut comprendre que les méthodes d'enseignement varient entre les publics de formation initiale et de formation continue, les synergies sont faibles, ce qui aboutit à certaines redondances dans les modules offerts<sup>125</sup>. **Le comité recommande à l'école de mieux structurer le pilotage de ces formations qualifiantes et certifiantes en les intégrant dans les différents comités créés pour encadrer la mise en œuvre de ses formations diplômantes.**

Le chiffre d'affaires de la formation continue en 2021-2022 est de 1 460 k€ pour 23 317 heures<sup>126</sup> de cours, soit environ 4 à 5 % des produits totaux de l'école. Si ICN BS entend développer son offre de formation continue, elle prévoit néanmoins de maintenir à ce niveau la contribution de cette activité au chiffre d'affaires global<sup>127</sup> (soit environ 2 000 k€ d'ici 2026). Au regard des forces de l'école, et de l'étendue du marché de la formation continue à l'échelle de ses trois villes d'implantation (auquel on peut ajouter le marché du Luxembourg où ICN BS dispose de solides relations partenariales), cet objectif est réaliste. Le comité considère même qu'une cible plus ambitieuse est envisageable.

**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. »**

## 10 / Une offre de formation dont l'attractivité a augmenté

ICN BS a consenti des efforts financiers et humains importants pour augmenter la visibilité de ses actions de formation et recherche. Ces efforts se sont traduits par l'usage de nombreux canaux de communication afin d'informer les futurs étudiants sur les programmes offerts et sur le projet pédagogique ATM de l'école (forums,

<sup>122</sup> À titre d'exemple, jusqu'à présent, les étudiants d'ICN BS du campus de Paris suivent les « Ateliers ARTEM » seuls, là où ces ateliers réunissent les étudiants des 3 écoles à Nancy.

<sup>123</sup> Dans l'une des universités partenaires ou bien en stage à l'international.

<sup>124</sup> Données Formation continue 2021-2022.

<sup>125</sup> Par exemple, en communication interculturelle ou en marketing digital.

<sup>126</sup> Données 2021-2022 FC. Dans son budget primitif 2022-2023, ICN BS évoquait un montant estimé à 1 137 k€.

<sup>127</sup> Entretiens lors de la visite d'évaluation.

jours portes ouvertes, communication digitale, etc.). ICN BS organise trois journées portes ouvertes par an, participe à 21 salons étudiants et met en place plus de 120 conférences<sup>128</sup>. Elle est également engagée dans une « Cordées de la réussite ARTEM »<sup>129</sup>, qui concerne 14 établissements d'enseignement secondaire, et permet de présenter à un public de lycéens de toute origine sociale les poursuites d'études qu'elle offre.

L'ensemble de ces activités ont contribué à rendre les formations de l'établissement plus attractives. S'agissant du *bachelor* — dont l'accès en 1<sup>re</sup> année est organisé en propre à travers *Parcoursup* — on observe une forte augmentation des candidatures après le bac, qui doublent presque entre 2019-2020 et 2021-2022 (une partie de cette augmentation — de 499 à 946 candidatures — étant liée à l'attractivité du *bachelor* parisien). Cette augmentation ne s'est pas produite au détriment de la sélectivité, puisque les admissions n'augmentent que de 20 % (de 216 à 261). Une tendance similaire se manifeste en 1<sup>re</sup> année du PGE — dont le recrutement s'effectue au moyen d'une Banque Commune d'Épreuves (BCE). Les candidatures ont plus que doublé entre 2019-2020 et 2020-2021<sup>130</sup>, dans un contexte pourtant orienté à la baisse à l'échelle nationale<sup>131</sup>. Enfin, l'élargissement de la gamme de MSc en 2020 a contribué à une forte augmentation des candidatures<sup>132</sup>. Une grande partie de cette augmentation est cependant due à la possibilité, pour les étudiants du PGE, de s'inscrire également dans une spécialisation de MSc de l'école<sup>133</sup>. Le nombre d'étudiants inscrits en MSc sous l'unique régime de diplôme d'établissement (hors effectifs du PGE en double diplôme) s'élève à 184, soit un total relativement faible. L'école estime nécessaire d'accroître les admissions externes dans son portefeuille de MSc. **Le comité juge qu'il s'agit d'un objectif prioritaire pour qu'ICN BS atteigne ses objectifs de croissance. Le comité lui recommande de veiller à maintenir l'attractivité de son offre de formation pour éviter une baisse de la sélectivité de ses programmes.**

## 11 / Des dispositifs d'aide à la réussite efficaces

Afin de suivre les effets de sa politique de formation, l'école s'est dotée d'une vaste gamme d'indicateurs. Elle mesure notamment avec précision les taux de réussite des étudiants (progression d'année en année, et taux d'obtention des diplômes). Les résultats en la matière sont satisfaisants. Le taux de progression d'une année à l'autre est ainsi supérieur à 90 %, à l'exception du *bachelor* où le taux de passage entre la 1<sup>re</sup> et la 2<sup>e</sup> année se situe parfois à un niveau légèrement inférieur<sup>134</sup>. Ces données soulignent l'efficacité non seulement des procédures d'orientation et d'admissions, mais aussi des services d'accompagnement tout au long du cursus. À titre d'exemples, ICN BS propose une préparation spécifique à la gestion pour les étudiants venant d'autres disciplines ou bien encore un dispositif de tutorat qui concerne tous les étudiants<sup>135</sup>. De manière générale, les étudiants sont satisfaits des dispositifs d'aide à la réussite proposés<sup>136</sup>. **Le comité ne peut donc qu'encourager l'école à prolonger ses efforts dans ce domaine.**

## 12 / Une insertion professionnelle satisfaisante, mais dont le suivi pourrait gagner en précision

Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés est assuré par le service « Carrières et stages » de la direction en charge des relations avec les entreprises, qui s'appuie pour cela sur la plateforme du réseau des *alumni* de l'école<sup>137</sup>. L'établissement affiche un taux d'emploi à six mois de 98 %<sup>138</sup>. L'enquête d'insertion menée spécifiquement auprès des diplômés du PGE<sup>139</sup> permet de disposer de données plus fines et confirme ces bons résultats : 89 % des diplômés 2020 du PGE en activité professionnelle ont trouvé un emploi en moins de 4 mois et 97,3 % en moins de 6 mois<sup>140</sup>. Si cette enquête permet d'avoir une vision globale des secteurs dans lesquels s'insèrent les diplômés (classiquement, les métiers de la finance, de l'audit, de la comptabilité et du marketing),

<sup>128</sup> ICN BS organise également des journées de préparation aux tests d'admission du *bachelor* et du PGE. En 2020-2021, 8 journées ont rassemblé 350 participants.

<sup>129</sup> Cette cordée mobilise plus de 750 étudiants des 3 écoles de l'Alliance.

<sup>130</sup> 930 candidats pour 265 places pour la rentrée 2020 contre 2381 pour 250 places à la rentrée 2019. En 2022, le rang du dernier admis était le 950<sup>ème</sup> pour 285 places affichées (données SIGEM 2022).

<sup>131</sup> En 2020, le chiffre total des inscrits au concours BCE a accusé une baisse de 3,4 %, passant sous la barre des 10 000 inscrits.

<sup>132</sup> En 1<sup>re</sup> année, les candidatures aux MSc passent successivement entre 2019, 2020 et 2021 de 250, à 577 puis à 1 770.

<sup>133</sup> Les effectifs inscrits en MSc passent ainsi de 225 en 2016-2017 à 1 026 en 2020-2021. Pour l'école cette situation s'explique par l'accès des étudiants du programme grande école à un parcours double-diplômant (PGE & MSc) et par l'offre plus importante des programmes MSc. De fait, en 2021, 893 étudiants du PGE ont choisi ce type de cursus.

<sup>134</sup> Ce taux est de 88 % en 2018-2019 et de 84 % en 2020-2021 (mais de 90 % en 2019-2020).

<sup>135</sup> Si en 2018-2019, seuls 45,8 % des étudiants avaient rencontré leur tuteur, ils étaient 100 % en 2021-2022.

<sup>136</sup> Entretiens lors de la visite d'évaluation.

<sup>137</sup> <https://www.alumniicn.com/fr/>. ICN BS revendique un réseau de plus de 17 000 *alumni* dont 6 000 actifs. Celui-ci a été, dans le prolongement du plan stratégique 2018-2022, redynamisé ces dernières années. L'école s'est donnée les moyens de suivre les progrès dans ce domaine à partir de plusieurs indicateurs de performance (nombre d'*alumni* donateurs au fonds ICN BS, verseurs de taxe d'apprentissage, clients formation continue, ou engagés dans un partenariat pédagogique).

<sup>138</sup> Ce taux varie entre 97,3 % et 98,7 % pour la période 2018-2021.

<sup>139</sup> Réalisée dans le cadre de l'enquête insertion 2021 de la CGE.

<sup>140</sup> Rapport d'activité 2020-2021.

on peut toutefois regretter qu'elle ne permette pas d'évaluer, sur la base notamment de données qualitatives, l'impact réel de la pédagogie ATM sur les perspectives de débouchés des étudiants. C'est d'autant plus regrettable que, comme les entretiens avec les entreprises partenaires de l'école l'ont montré, cette approche pédagogique semble avoir un réel effet sur les compétences professionnelles et comportementales des diplômés (capacité d'adaptation, créativité...). **Le comité recommande à ICN BS d'identifier ce qui permettrait d'apprécier, dans ses enquêtes d'insertion, l'incidence de la pédagogie ATM sur la nature des emplois et des carrières de ses anciens étudiants.**

**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. »**

### 13 / Une politique active d'incitation à l'innovation pédagogique qui pourrait être encore renforcée

ICN BS a développé une politique d'incitation et de soutien visant à favoriser la création de nouveaux dispositifs pédagogiques. Par exemple, le « prix de l'innovation pédagogique du fonds de dotation ICN BS », créé en 2012, récompense chaque année un ou plusieurs membres du corps professoral ayant développé une démarche pédagogique originale. Plus récemment, l'établissement a également proposé aux enseignants des ateliers animés par l'Université de Liège. Ces initiatives semblent d'autant plus efficaces que les EC témoignent d'un réel intérêt pour la diversification de leurs pratiques pédagogiques<sup>141</sup>. Cependant, si leurs réalisations sont bien prises en compte lors des entretiens annuels et tri-annuels pouvant donner lieu à promotion, on peut regretter que les critères de reconnaissance ne soient pas clairement formulés, et soient nettement moins précis que ceux mis en place en matière de production scientifique. **Le comité recommande d'objectiver davantage ces critères.**

### 14 / Des processus rigoureux d'amélioration continue de l'offre de formation

Dans le cadre des processus de suivi de la qualité, ICN BS a défini de manière précise un ensemble de procédures et de dispositifs permettant de veiller à l'amélioration continue de son offre de formation (voir *supra*). Tous les programmes de l'école font l'objet d'une révision périodique à l'aide d'un certain nombre de critères communs (structure et objectifs du programme, pratiques d'enseignement et d'évaluation, accompagnement et orientation des étudiants, etc.), au cours de laquelle le rôle de chaque instance et/ou partie prenante (étudiants, diplômés, corps professoral, entreprises partenaires) est clairement défini, selon une logique de subsidiarité. **Ce processus d'évaluation interne, selon le comité, est bien maîtrisé, rigoureux et, si l'on en juge par l'attractivité croissante des formations de l'école, efficace.**

### 15 / Une logique d'extension de l'offre de formation soutenable

L'extension de l'offre de formation de l'école a reposé sur une logique de mutualisation qui l'a rendue soutenable. ICN BS a en effet développé ce portefeuille en s'appuyant en partie sur des cours déjà existants et en mutualisant, entre les MSc, les nouveaux cours créés. L'école assure par ailleurs un suivi rigoureux des heures d'enseignement, ce qui lui permet d'en maîtriser l'évolution. ICN BS a également une vision claire de la trajectoire des charges et des ressources associées au développement de son offre de formation et à la croissance de ses effectifs<sup>142</sup>. **Le comité estime que le degré de précision des prévisions donne à ICN BS les moyens de contrôler l'évolution du coût de son offre de formation en cas d'écart par rapport à la trajectoire projetée.**

**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. »**

### 16 / Une vie étudiante riche et soutenue par l'établissement

La vie associative est dense et animée par plus de 40 associations présentes majoritairement sur le campus nancéien<sup>143</sup> et qui peuvent toutes trouver leur équivalent sur le campus parisien. À l'initiative de l'école, et en

<sup>141</sup> Notamment pour tout ce qui concerne la dimension professionnalisante des enseignements (jeux d'entreprise, challenge autour de problématique d'entreprise, etc.).

<sup>142</sup> Ces éléments sont chiffrés avec précision dans le budget primitif 2022-2023.

<sup>143</sup> Les étudiants disposent d'une Maison des étudiants (MDE) mutualisées entre les trois écoles de l'alliance ARTEM.

concertation avec les responsables associatifs, l'organisation de cette vie associative a été récemment rationalisée, avec la création en 2022 d'un Bureau des étudiants (BDE) unique (contre trois précédemment), qui coordonne les activités des différentes associations. Chaque association bénéficie de l'appui d'un tuteur, ainsi que de l'accompagnement du Service développement personnel et professionnel (PEPS)<sup>144</sup>. Par ailleurs, l'école valorise l'implication des étudiants par l'octroi de crédits en 1<sup>ère</sup> année du PGE et en 2<sup>ème</sup> année du bachelor en management.

Dans un contexte récent de forte baisse des événements associatifs consécutivement à la crise sanitaire de la Covid-19<sup>145</sup>, l'établissement est déterminé à aligner du mieux possible la vie étudiante avec son positionnement ATM, en favorisant notamment la collaboration entre des associations des trois écoles de l'alliance ARTEM. ICN BS a dû également essayer d'impulser, à Berlin et à Paris, une vie étudiante qui puisse autant que possible reproduire l'expérience offerte à Nancy<sup>146</sup>. Les différences de taille rendent cet objectif difficilement atteignable à court terme, mais l'école a d'ores et déjà pris des mesures dans ce sens, principalement à Paris<sup>147</sup>. **Le comité recommande de poursuivre dans cette voie et d'évaluer dès la rentrée prochaine dans quelle mesure il est ou non nécessaire de renforcer les initiatives permettant de développer la vie étudiante sur les campus de Paris La Défense et de Berlin.**

Par ailleurs, à l'exception d'actions de sensibilisation de certains responsables associatifs, l'établissement ne semble pas mettre en place de politique active à destination des associations étudiantes pour les enjeux de parité, d'inclusion, de réduction des discriminations et de violences sexuelles et sexistes (VSS). Si les étudiants impliqués dans la vie étudiante semblent se saisir naturellement de ces sujets au cours de leurs mandats, **le comité recommande à l'ICN BS de collaborer plus étroitement avec les associations pour des actions de prévention auprès des étudiants.** Pour la stratégie d'admission inclusive, l'école s'est attachée, en complément du dispositif classique d'exonération des droits d'entrée pour les candidats éligibles à des bourses nationales, à mobiliser une partie substantielle des ressources collectées dans le cadre du fonds de dotation ICN BS pour financer des bourses de solidarité couvrant partiellement les frais d'inscriptions d'une année d'étude (en priorité destinées à des étudiants de 1<sup>ère</sup> année du PGE)<sup>148</sup>. Malgré ces efforts, ICN BS affiche un taux presque constant d'environ 27 % d'étudiants boursiers dans les programmes *bachelor* et PGE<sup>149</sup>. La place de la politique de diversité dans la stratégie globale de l'école manque de lisibilité : à titre d'exemple, aucun indicateur de suivi n'est lié à l'inclusion<sup>150</sup>. **Le comité recommande à l'ICN BS, au titre notamment de sa qualification d'Eespig, de formaliser quantitativement ses objectifs en matière de politique d'ouverture sociale à l'horizon de 2026, et d'articuler ceux-ci aux projets de développement de son offre de formation. Un levier pourrait consister, pour l'école, à se donner des objectifs précis en matière d'apprentissage, dont le régime permet de bénéficier de la gratuité des frais de scolarité<sup>151</sup>.**

La politique d'accueil des étudiants internationaux (en complément des dispositifs pédagogiques proprement dits) est satisfaisante, grâce à un ensemble d'actions coordonnées notamment par le Bureau des relations internationales et l'équipe des admissions internationales (bureau des élèves internationaux « Globe'n Co », aide aux visas et logements pour les étudiants internationaux, tutorat par des professeurs de l'établissement). Preuve de la qualité de cet accueil, ICN BS s'est vu décerner en 2021 (pour une durée de 4 ans) le label « bienvenue en France » de niveau 2<sup>152</sup>.

Enfin, le CA de l'école intègre un représentant des étudiants (le président du BDE) et le président d'ICN BS *Alumni*. Leur présence permet d'associer les organisations dont ils sont responsables à la stratégie de l'établissement. Toutefois, les étudiants ont parfois des difficultés à les percevoir comme des relais efficaces de leurs préoccupations. **La mise en place de processus électifs pour désigner les représentants des étudiants (CA, délégués de promotion, conseils de perfectionnement, etc..) pourrait permettre de pallier cette faiblesse et de renforcer le sentiment, chez les usagers, d'une pleine association à la gouvernance.**

<sup>144</sup> Une personne de ce service (qui relève de la direction des programmes) est spécifiquement attachée à cette mission.

<sup>145</sup> Le pourcentage d'événements proposés par les associations d'ICN à la MDE ou en lien avec ARTEM a fortement baissé entre 2018 et 2020, de 60 % à 18 %.

<sup>146</sup> ICN BS affirme que « l'expérience étudiante ICN BS n'est pas entièrement déployée et coordonnée dans tous les campus ». Comme la création d'un BDE unique ou encore la création d'associations mixtes entre étudiants issus du programme *bachelor* et du PGE de façon à atteindre une taille critique.

<sup>148</sup> En 2020-2021, 41 % de la collecte du fonds ont été affectés à ces bourses pour un montant d'un peu moins de 84 k€. ICN BS offre également des bourses d'études pour étudiant de l'EMBA.

<sup>149</sup> 26,74 % en 2019-2020 ; 27,57 % en 2020 – 2021 ; 26,42 % en 2021 – 2022.

<sup>150</sup> Dans le contrat de site lorrain 2018-22 dont elle est signataire, l'école annonce pourtant sa volonté d'« approfondir sa l'ouverture sociale » et d'« élargir la diversité de profils des étudiants ».

<sup>151</sup> L'école a identifié ce levier pour répondre à une demande croissante des étudiants à faible ressource.

<sup>152</sup> La délivrance de ce label par Campus France s'appuie sur 20 indicateurs qui portent sur 5 critères : qualité et accessibilité de l'information, qualité et accessibilité des dispositifs d'accueil, accessibilité et accompagnement des enseignements, logement et qualité de la vie de campus, qualité de suivi post-diplômant. Le niveau 2 marque le fait de satisfaire 15 des 20 indicateurs.

## 17 / Des ressources importantes au service de la vie étudiante

L'établissement a récemment augmenté les moyens destinés au soutien à la vie étudiante. En témoigne l'ouverture en 2022 d'un guichet unique au service des étudiants<sup>153</sup>, qui a suivi la création en 2021 d'une direction en charge de l'expérience étudiante (elle-même incorporée dans une nouvelle direction en charge de l'engagement étudiant). Cette nouvelle direction a intégré dans son champ d'action un certain nombre de pôles qui relevaient de la direction des programmes, ICN BS souhaitant rassembler les services de support qui accompagnent les étudiants tout au long de leur scolarité en complément de l'activité de formation (celle-ci restant dans le giron de la direction des programmes). La nouvelle direction de l'engagement comprend dorénavant les services supports de la vie étudiante, de l'admission jusqu'à l'obtention du diplôme : inscriptions/admissions, direction de l'expérience étudiante (services planification, scolarité, développement personnel et accompagnement de l'étudiant), carrières et stages, et mobilité internationale.

**Les moyens mis en œuvre sont importants et traduisent l'engagement de l'école en faveur d'une qualité de vie étudiante renforcée. En outre, la concentration de ces différents pôles au sein d'une même structure garantit un pilotage efficace de l'ensemble de l'offre de services aux étudiants.**

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022, l'offre de formation de l'école a vu son empan s'élargir nettement tout en préservant sa cohérence d'ensemble et en renforçant sa dimension transdisciplinaire. En outre, son attractivité, son ouverture internationale, ainsi que sa capacité à favoriser une insertion professionnelle réussie, se sont significativement développées. Au regard des objectifs de croissance de l'école et de la pression concurrentielle, en particulier à Paris, **le comité considère qu'il est désormais prioritaire de développer les admissions externes au sein des MSc (il rejoint sur ce point l'analyse de l'établissement). Il conviendrait également de nourrir davantage les programmes de formation continue des compétences du corps professoral.**

### Les points forts

- Des programmes et des dispositifs de formation qui proposent aux étudiants une pédagogie innovante et un accompagnement de qualité en vue de leur insertion professionnelle.
- Une offre de formation dont l'ouverture internationale s'est nettement accentuée, grâce notamment aux actions volontaristes de l'école en matière d'implantation de ses campus et de création de nouveaux cursus.

### Les points faibles

- Une offre de formation continue non diplômante insuffisamment intégrée dans le pilotage de la stratégie pédagogique de l'école et qui mobilise peu son potentiel d'enseignement.

<sup>153</sup> Depuis sa création, 9 000 tickets étudiants ont été créés grâce au guichet unique appelé ASQ («attentive support of questions»). 87 % des tickets ont reçu une réponse par le biais de ce dispositif.

## Conclusion

Il y a désormais six ans, ICN BS s'est donné une ambition claire visant à développer, à l'échelle nationale et internationale, l'attractivité de son modèle de formation résolument transdisciplinaire (ATM) et la visibilité de ses activités de recherche ancrées dans les domaines du développement durable, de la responsabilité sociale, de la créativité et de l'innovation. L'école a suivi cette ligne directrice non seulement avec constance et détermination, mais en ayant également à cœur que son développement se fasse au service d'une qualité de formation renforcée pour les étudiants et d'une production de connaissances guidée par les besoins de son environnement socio-économique. Le nombre d'actions engagées pour atteindre ces objectifs est assez remarquable et les résultats obtenus probants dans de nombreux registres. L'offre de formation d'ICN BS, largement enrichie ces cinq dernières années, a ainsi gagné en attractivité auprès des étudiants et la production scientifique, grâce à une politique volontariste en matière de recrutement et de soutien à la recherche, a vu son volume et son niveau augmenter sensiblement. L'école est en outre parvenue, dans le même temps, à la fois à consolider ses partenariats historiques locaux (Université de Lorraine, Alliance ARTEM) et à redéfinir, selon une logique cohérente, son positionnement national et international (ouverture des campus de Paris et de Berlin, renforcement de la qualité des partenariats internationaux). Enfin, ICN BS a su accomplir ces réalisations en prenant soin de préserver ses équilibres budgétaires et la pérennité de son modèle économique.

Le trait le plus marquant de la trajectoire de l'établissement durant la période évaluée est sans doute sa capacité à faire entièrement reposer sa dynamique de développement sur les certitudes tirées de sa longue histoire nancéienne (notamment celles que lui donnent son expérience pédagogique en matière de transdisciplinarité et la qualité de son ancrage local). ICN BS est en effet parvenu à augmenter la surface de ses activités tout en préservant les contours d'une identité forte, patiemment construite dans le cadre de l'alliance ARTEM et des relations avec l'Université de Lorraine. Les grandes orientations de son plan 2022-2026 s'inscrivent dans la même logique et entendent continuer à « tracer le chemin du développement quantitatif et qualitatif d'ICN BS<sup>154</sup> ». Poursuivre en ce sens suppose cependant d'affronter un certain nombre de défis.

Tout d'abord, les transformations rapides de ces dernières années ont occasionné une certaine dégradation de la qualité de vie au travail (liée principalement à une surcharge d'activités) et du dialogue social. Si l'école a su tout récemment prendre des mesures qui ont permis de revenir à une situation plus apaisée, l'un des défis futurs consistera à faire monter en puissance les activités de ses trois campus, tout en maintenant la qualité de vie au travail, l'adhésion de l'ensemble de ses personnels à ses projets et un accompagnement fort en matière de développement des compétences. Par ailleurs, comme l'établissement l'indique lui-même, la trajectoire visée durant les prochaines années l'exposera à une « intensification des pressions concurrentielles<sup>155</sup> », tout particulièrement en matière de recrutement au sein de ses formations. Dans cette perspective, ICN BS a incontestablement des atouts à faire valoir, notamment son approche transdisciplinaire. Il n'en demeure pas moins que, pour parvenir à se différencier dans cet environnement concurrentiel (notamment à Paris), l'école gagnerait probablement à développer une offre de MSc qui rende encore plus visibles ses spécialités thématiques (DD et RSE en particulier) et à proposer des programmes de formation continue qui se nourrissent davantage des compétences de son corps professoral. L'enjeu semble d'autant plus important qu'il sera nécessaire qu'ICN BS diversifie ses sources de revenus au-delà de ceux que drainent son *bachelor* et son PGE, ce qui implique que les segments MSc et FC gagnent en attractivité. Enfin, un troisième défi consistera à se doter ses campus de Berlin et Paris d'un ancrage dont la qualité se rapproche de celui qui caractérise le site de Nancy. Pour y parvenir, il lui faudra y développer notamment un réseau d'entreprises partenaires à l'image de celui dont elle dispose dans la région européenne Grand Est. Pour cela, et afin d'éviter que la multiplication des partenariats socio-économiques dans trois espaces géographiques différents rende peu lisible le positionnement de l'école, il serait sans doute important que celle-ci parvienne à définir une stratégie globale claire en matière de partenariats avec les entreprises. La même exigence risque également de s'imposer à l'école s'agissant de la stratégie de valorisation, qui relève plus d'une logique opportuniste que d'un cadre bien défini aux priorités claires.

On conclura en soulignant le fait que la communauté de personnels administratifs et d'enseignants-chercheurs qui composent aujourd'hui ICN BS a semblé au comité bien armée pour relever ces différents défis, et pour faire en sorte que l'école continue à poursuivre son développement en préservant les acquis de son passé.

**Conformément aux textes, la procédure de renouvellement de la qualification Eespig prévoit que l'évaluation du Haut Conseil est réglementairement requise pour éclairer le Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé, dont l'avis permet au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de prendre une décision**

<sup>154</sup> Horizon 5000 — Plan stratégique ICN BS 2022-2026.

<sup>155</sup> *Ibid.*

**au sujet de ce renouvellement. Pour satisfaire à cette mission, le comité souhaite donc formuler les points forts, les points faibles et recommandations qui suivent :**

## 1 / Les points forts

- Un portefeuille de formation cohérent à l'échelle des trois campus, dont le développement est maîtrisé et aligné avec l'ambition de l'école.
- Un positionnement fondé sur la pédagogie ATM qui s'appuie sur l'histoire et les compétences de l'établissement et constitue un élément différenciant fort et un facteur d'attractivité dans le paysage de l'enseignement supérieur.
- Une politique volontariste dans le domaine de la recherche (recrutement, moyens matériels), qui a permis d'augmenter significativement le niveau de la production scientifique.
- De nombreux dispositifs de qualité qui permettent un accompagnement personnalisé des étudiants, qui sont déployés sur toutes les années des cursus et qui favorisent une insertion professionnelle réussie.
- Une politique de la qualité qui se traduit par des procédures bien formalisées dans tous les domaines d'activité de l'établissement.

## 2 / Les points faibles

- Une politique de partenariat avec les entreprises qui reste encore insuffisamment structurée et formalisée au sein d'un cadre général.
- Une activité de valorisation de la recherche qui manque de priorités stratégiques claires et dont le pilotage d'ensemble n'est pas véritablement coordonné.
- Une offre de formation continue qui ne s'appuie pas suffisamment sur les compétences académiques de l'école.

## 3 / Les recommandations

- Compte tenu de la volonté de l'école de renforcer à l'avenir le caractère différenciant de son approche transdisciplinaire en matière de formation, il serait souhaitable de réaliser dès à présent une analyse des transformations dont cette approche a fait l'objet à l'occasion de la multiplication des projets pédagogiques ATM sur tous ses campus. L'ouverture des campus de Paris La Défense et de Berlin, sur lesquels l'école déploie progressivement cette approche avec, parfois, l'appui de nouveaux partenaires locaux, comporte en effet un risque non négligeable de dilution de ce modèle pédagogique historique.
- Pour parvenir à développer davantage ses activités de recherche autour de la transdisciplinarité (et de la thématique DD et RSE), ICN BS aurait sans doute intérêt à s'appuyer plus qu'elle ne le fait actuellement sur son réseau de partenaires académiques nationaux et internationaux. Dans le même ordre d'idées, il serait sans doute opportun que les nouveaux partenariats académiques que l'établissement aspire à établir sur les sites de Paris La Défense et Berlin pour déployer sa pédagogie incorporent, dès lors que cela est possible, un axe de collaboration scientifique.
- Afin de garantir un développement équilibré et cohérent de ses trois campus, ICN BS gagnerait à prendre des mesures permettant, à brève échéance, de proposer une expérience étudiante la plus homogène possible sur l'ensemble de ces implantations. Cela nécessite en particulier de veiller à ce que le plan pluriannuel de recrutement des enseignants-chercheurs à horizon 2026 garantisse aux étudiants des 3 campus le même niveau d'encadrement et de compétences de la part du corps professoral.

- Au regard des objectifs de croissance ambitieux du plan 2022-2026 et de l'engagement des personnels que ceux-ci impliquent, il est important que l'école continue à faire preuve de volontarisme pour entretenir un dialogue social de qualité et assurer des conditions de travail sereines.

***Le comité estime qu'ICN BS, en tant qu'Eespig, remplit ses différentes missions de manière satisfaisante. Néanmoins, le comité tient à souligner que l'ouverture des campus à Paris et à Berlin représente un défi important, que ce soit en matière de pédagogie, de partenariats, ou de ressources humaines. Une réflexion approfondie et formalisée sur cette question est indispensable pour qu'ICN BS puisse conserver son identité, et poursuivre son développement dans de bonnes conditions.***

définitif

## Liste des sigles

### A

AACSB	(Certification) <i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
ABS	<i>Chartered Association of Business Schools</i>
AMBA	(Certification) <i>Association of MBA's</i>
ANR	Agence nationale de la recherche
ARTEM	Alliance entre l'École nationale supérieure d'art et de design de Nancy, ICN BS et Mines Nancy
ATM	Art, technologie et management

### B

BBA	<i>Bachelor of business administration</i>
BCE	Banque Commune d'Épreuves
BDE	Bureau des étudiants

### C

CA	Conseil d'administration
CCESP	Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CEREFIGE	Centre Européen de Recherche en Économie Financière et en Gestion des Entreprises
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conférence des grandes écoles
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMEX	Comité exécutif
CPER	Contrat de plan État-région
CSE	Comité social et économique
CTI	Commission des titres d'Ingénieur

### D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DBA	<i>Doctorate of Business Administration</i>
DD	Développement durable
DG	Directrice générale

### E

EC	Enseignant-chercheur
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	Fondation européenne pour le développement du <i>management</i>
Ensad	École nationale supérieure d'art et de design
ENSGSI	École nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
ESR	Enseignement supérieur et de la recherche
ETP	Équivalent temps-plein

### F

FLE	Français langue étrangère
FNEGE	Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprise

### G

GEME	Groupement d'Entreprises du département de Moselle Est
------	--

### H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

HDR Habilitation à diriger des recherches

## M

MSc *Master of Science*

## P

PGE Programme grande école

PhD *Philosophiæ doctor*

PME Petite et moyenne entreprise

## R

RSE Responsabilité sociétale des entreprises

## S

SHON Surface hors œuvre nette

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

## U

UL Université de Lorraine

UR Unité de recherche

définitif

## Observations de la directrice générale



**Florence LEGROS**  
Ancien recteur  
Directrice générale

Nancy le 22 juin 2023

Lettre A/R : 1A 195 556 4008 1

Monsieur le directeur,

Nous accusons réception du rapport de l'HCERES concernant ICN Business School.

Nous vous remercions d'avoir pris en compte un certain nombre de nos remarques.

Toutefois, à la relecture, nous nous rendons compte qu'il subsiste une coquille importante : vous recommandez que les représentants des personnels aient une voix délibérative et non consultative au CA. Or cela apparaît incompatible avec le statut EESPIG défini par les articles L. 732-1 à 3 du code de l'éducation et des conditions prévues à l'article L. 732-1 du code et du contrat pluriannuel d'établissement conclu avec l'Etat. Ce contrat définit en effet les conditions dans lesquelles l'établissement exerce les missions du service public de l'enseignement supérieur, dans le cadre d'une gestion désintéressée au sens du 1° du 7 de l'article 261 du code général des impôts.

Vous souhaitant bonne réception de la présente, et comptant sur vous pour annexer le présent courrier, nous vous prions de croire, monsieur le directeur, en nos sentiments les meilleurs.

Florence LEGROS

**HCERES**  
**Monsieur Pierre GLAUDES**  
Directeur  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

@ICNBusinessSchool

@icnbs

@ICNbs

ICN Business School

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation d'ICN BS a eu lieu du 15 au 16 novembre 2022 à Nancy. Le comité était présidé par Monsieur Nicolas CHAIGNEAU, Professeur des universités — Université Lumière — Lyon 2.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur Patrick BARKATE, Ingénieur d'études (IGE) — Aix-Marseille Université — AMU ;
- Madame Annabelle-Mauve BONNEFOUS, docteure et doyenne des programmes à *Emlyon Business School* ;
- Monsieur Patrick MARGRON, Directeur — Coaching & Performance Managériale ;
- Monsieur Alban PETIT, Consultant — Secteur public - *CGI Business Consulting* ;
- Madame Ingrid PONCIN, Professeur à l'Université Catholique de Louvain et vice-doyenne aux relations extérieures et à la communication.

M. Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et Mme Viviane Renault, 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>.

définir

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)