

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'EDHEC
BUSINESS SCHOOL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 09/09/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Colette Voisin, Présidente du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1 / Un positionnement institutionnel clair et partagé.....	6
2 / Une stratégie incrémentale au service du développement de l'école.....	7
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / Une organisation agile et orientée qualité au service des objectifs de développement de l'école.....	9
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	10
a/ Une gouvernance externe entrepreneuriale, désormais ouverte sur les parties prenantes.....	10
b/ Une gouvernance interne aux attributions claires facilitant la prise de décisions et assurant la transversalité	11
c/ Une politique de la qualité au cœur de la culture de service de l'école	11
d/ Une politique de communication interne et externe performante, fondée sur une identité partagée forte	12
3 / Un pilotage éclairé du projet stratégique, soutenu par un progiciel de gestion intégré	12
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	13
a/ Une gestion des ressources humaines qui participe de la croissance de l'école et du développement de l'employabilité des personnels	13
b/ Un dialogue de gestion permanent, adossé à un système d'information, qui assure la sécurisation budgétaire	14
c/ Une politique logistique et immobilière au service des étudiants, des personnels et de l'institution	15
La recherche et la formation	16
1 / Une politique de recherche cohérente et intégrée à la stratégie de l'école	16
a/ Une recherche de haut niveau et à fort impact portée par le domaine de la finance	16
b/ Une activité de recherche pilotée et suivie.....	17
2 / Une politique de formation centrée sur l'expérience étudiante.....	18
a/ Une politique de formation en phase avec le positionnement et la stratégie de l'école	18
b/ Un pilotage et une mise en œuvre des formations efficaces.....	19
3 / Une réelle porosité entre enseignement et recherche	19
4 / La documentation	20
La réussite des étudiants	21
1 / Une prise en charge individualisée tout au long du parcours de l'étudiant	21
a/ Un suivi attentif des étudiants pendant toute la durée de leur cursus	21
b/ une préparation solide à l'insertion professionnelle	22
2 / Une vie associative qui contribue à la réputation de l'école.....	23
3 / Une participation formelle et informelle des étudiants à la gouvernance et à l'amélioration continue.....	23
La valorisation et la culture scientifique	24

1 / Une politique de recherche « utile » qui met la valorisation au centre du projet stratégique.....	24
a/ La recherche de financements externes	24
b/ La création de « spin-offs »	25
2 / Une diffusion de la recherche très active, au cœur de la stratégie de marque et de communication de l'école.....	25
Les relations européennes et internationales	26
1 / Une politique d'internationalisation originale au service de l'expérience étudiante	26
a/ Des partenariats de qualité renforçant la position de l'école	27
b/ Une excellence dans l'accueil logistique des étudiants internationaux.....	27
c/ Une mobilité étudiante encore perfectible	27
d/ Une politique cohérente en matière de campus internationaux, centrée sur la recherche.....	28
Conclusion	29
1 / Les points forts	30
2 / Les points faibles	30
3 / Les recommandations	30
Liste des sigles.....	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	35

Présentation de l'établissement

L'Association EDHEC Business School (EDHEC – Business School) est un établissement d'enseignement supérieur privé fondé en 1906. Établissement constitué en 1958 sous le statut d'association loi 1901, il a obtenu de l'État en 2015 la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig)¹. Ce label acte sa participation aux missions de service public de l'enseignement supérieur, engage l'EDHEC sur le caractère non lucratif de son activité et implique une évaluation périodique par une instance nationale. C'est avec ce mandat que le comité a réalisé sa mission. Cette qualification Eespig est accordée pour la durée du contrat avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'Innovation (Mesri). L'établissement est membre de la Fédération Universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL), de la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif (Fesic) et de la Conférence des grandes écoles (CGE).

Créée en 1973 sous la forme juridique d'une association à but non lucratif, la Fédération universitaire pluridisciplinaire de Lille a pour mission de rassembler les établissements d'enseignement supérieur privés de toutes disciplines et les établissements de soin qui ont émergé depuis plus d'un siècle autour de l'Institut catholique de Lille (ICL), premier établissement fondé en 1875. Elle compte comme membres l'ICL avec ses facultés, hôpitaux et établissements de soin (centre Féron Vrau), trois écoles d'ingénieurs et de management labellisées Eespig depuis 2015² et regroupant plus de 2000 étudiants (Edhec, Yncrea Hauts-de-France, leseg), cinq autres écoles dont certaines ont le label Eespig (ICAM, ESPAS-ESTICE, ISTC, IKPO, IFP), une bibliothèque universitaire, un établissement de service aux étudiants (santé, logement, restauration, sport) ainsi que des lycées proposant des formations supérieures (Classes préparatoires aux grandes écoles - CPGE, Brevet de technicien supérieur - BTS) comme membres associés. La FUPL est aussi membre fondateur de la Comue Lille Nord de France.

L'ensemble du périmètre de la FUPL se caractérise aujourd'hui par les éléments chiffrés suivants³ : 31 000⁴ étudiants dont 24 000 dans la métropole lilloise, 8 930 salariés dont 4 860 permanents, 1 500 lits de soin et de prendre soin (Hôpitaux – EHPAD – HAD), 15 unités et instituts de recherche, dont 2 unités mixtes de recherche (UMR) et 3 équipes d'accueil (EA) en cotutelle, 1 EA en propre et 1 délégation à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI), 750 M€ de budget annuel consolidé des établissements de la fédération⁵. Elle représente 20 % des étudiants de la région Hauts-de-France.

Affilié à la Comue Lille-Nord de France (LNF), à travers son rattachement à la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL), l'EDHEC est également membre fondateur, par son site niçois, de la Comue Université Côte d'Azur (UCA)⁶.

En 2017-2018, l'établissement accueille 7 630 étudiants en formation initiale et 487 étudiants en formation continue⁷. Il emploie 870 enseignants⁸ et 372 personnels administratifs⁹. Aujourd'hui, l'EDHEC propose 21 programmes allant du post-bac (BBA – *Bachelor of Business Administration*) aux masters (MSc – *Master of Science*, MBA – *Master of Business Administration*, LLM – *Master of Law*) et un PhD Finance. En plus du BBA visé par l'État, cinq autres programmes entrent dans le périmètre de la contractualisation avec l'État car valant grade master : EDHEC Master in Management du programme grande école, deux MBA et deux MSc¹⁰ pour un effectif de 4 325 inscrits à la rentrée 2017¹¹. Les 15 autres sont des diplômes d'établissement non reconnus par l'État.

L'établissement dispose de cinq campus qui, outre le principal situé à Lille, sont localisés à Nice, Paris et à l'étranger à Londres et Singapour¹². Récemment, l'EDHEC a ouvert des bureaux de représentation en Chine, Inde, Russie et USA¹³.

¹ Bulletin officiel, n°30, 23 juillet 2015.

² *Idem*.

³ Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE.) p. 3.

⁴ Derniers chiffres donnés sur le site de la FUPL

⁵ RAE, p. 3.

⁶ Les Comue LNF et UCA et la Fédération FUPL font chacune l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

⁷ Données de caractérisation 2017-2018 fournies par l'établissement.

⁸ *Idem*, 114 professeurs permanents et 756 enseignants associés non titulaires.

⁹ Données de caractérisation 2017-2018 fournies par l'établissement.

¹⁰ *MSc in Financial Markets, MSc in Marketing Management, Global MBA, Executive MBA*.

¹¹ Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 7-8.

¹² RAE, p. 6.

¹³ RAE, p.14.

Le patrimoine immobilier représente, tous campus confondus, une surface au sol de 70 870 m², avec une surface au sol non bâtie de 55 259 m² et une surface hors d'œuvre net (SHON) de 57 870 m². La surface dédiée à l'enseignement est de 24 852 m².

Le budget de l'école, s'établit en 2017 à 121 M€, dont une subvention de l'État de 3 M€¹⁴, qui représente 2 % du budget. Pour l'essentiel, les ressources de l'établissement (à hauteur de 80 %) proviennent des frais de scolarité, tant en formation initiale (70 % issues des BBA et Masters) qu'en formation continue avec des coûts moyens autour de 10.000 € annuels en formation initiale et 30.000 € en formation continue.

Contexte de l'évaluation

Le précédent rapport d'analyse, produit par l'AERES en février 2015, soulignait, parmi les atouts de l'EDHEC, sa capacité à développer sur le long terme, une stratégie de spécialisation claire, tout en assurant une réelle agilité et souplesse, « lui permettant de répondre à des besoins professionnels clairement identifiés et développés ». Il terminait par une interrogation « quant à la place et au rôle que l'EDHEC (serait appelée) à jouer au sein des Comue Lille Nord de France (pour le campus de Lille) et Université Côte d'Azur (pour le campus de Nice) et l'évolution de sa stratégie par rapport à ces deux superstructures »¹⁵.

À la lecture du rapport d'autoévaluation (RAE) et des autres documents mis à sa disposition, le comité d'experts a identifié cinq problématiques majeures, en lien avec le référentiel d'évaluation externe des établissements :

- la compréhension et lisibilité du fonctionnement interne de l'EDHEC ;
- la perspectives et soutenabilité de son développement ;
- la dynamique de la recherche ;
- la vision du portefeuille de formation tout au long de la vie (formation initiale et continue) ;
- la stratégie de développement des implantations à l'étranger.

Si le comité souligne l'intérêt et la clarté du rapport d'autoévaluation en termes de mission et de vision stratégique de l'établissement, il regrette une structuration du document plus formelle que réelle. En outre, la question des coordinations territoriales nord et sud est à peine évoquée dans le rapport. Enfin, le comité n'a pu disposer des grands axes du plan stratégique (2020-2025), du fait de l'absence de concordance des calendriers, les travaux préparatoires débutant au début de l'année 2019. Pour autant, au regard de ces différents points, la visite sur site, grâce à la qualité des échanges avec l'ensemble des parties prenantes, et la transmission de documents complémentaires (en amont, pendant et en aval de la visite), ont fourni au comité les éléments nécessaires à la conduite de son travail d'évaluation dans de bonnes conditions.

¹⁴ Données de caractérisation 2017-2018 fournies par l'établissement.

¹⁵ Rapport d'analyse AERES 2015 p. 14.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

La visite du comité, complétant très utilement l'étude du RAE, a permis d'appréhender le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'EDHEC, dans ses différentes dimensions.

1 / Un positionnement institutionnel clair et partagé

Dans son RAE¹⁶, l'EDHEC explicite la mission qu'il s'est assigné depuis 2006, mission « considérablement renforcée » et formalisée dans le Plan quinquennal 2015-2020 : « former les managers des entreprises et des organisations grâce à un enseignement et une recherche utiles à l'économie et aux entreprises », avec l'objectif « d'asseoir la place de l'EDHEC parmi les meilleures écoles de commerce européennes au rayonnement international, reconnue pour sa stratégie d'impact sur l'économie, les entreprises et la société ». L'école inscrit, en effet, son développement dans un univers très concurrentiel, tant au niveau français qu'international. Pour se signaler positivement au sein de son champ concurrentiel, l'école a obtenu les principales accréditations qualité internationales du secteur des *Business schools* (AACSB, EQUIS et AMBA)¹⁷ et se trouve bien positionnée, tant dans les classements français (5^{ème}) que dans le classement international de référence, 14^{ème} du *Financial Times* pour les « European Business School ».

Cette mission, adossée de façon cohérente à trois valeurs bien identifiées et partagées - innovation, engagement, impact sur l'économie et responsabilité sociétale - a conduit l'école à formuler « la vision 2020 » déclinée en trois objectifs stratégiques - réputation, différenciation stratégique, pérennité financière -, chacun décliné en trois types de réponse aux attentes des entreprises et des candidats : - *Research for Business*, *Students for Business*, *Programmes for Business*¹⁸ -.

L'arrivée d'une nouvelle direction s'est traduite par « une inflexion de la stratégie » au profit de l'expérience étudiante¹⁹, qu'elle entend rendre unique autour de trois nouvelles priorités - révolution numérique, internationalisation, entrepreneuriat et innovation -, ce qui constitue, une évolution substantielle par rapport au plan quinquennal. L'école entend, en effet, relever quatre défis majeurs : le défi pédagogique autour de la digitalisation des enseignements et de l'établissement, le défi international renforcé par une concurrence accrue pour le recrutement des professeurs et des étudiants, les défis nationaux dont la création du nouveau statut d'Établissement d'enseignement supérieur consulaire, qui accompagne la restructuration de l'offre de formation de ce secteur et la réorganisation de l'enseignement supérieur dans le cadre des Comue, enfin le défi de l'utilité sociale des *Business schools*, en plaçant la « recherche utile et l'expérience étudiante » au cœur de son modèle de développement.

Dans le dossier de demande d'attribution de la qualification EESPIG²⁰, l'EDHEC mentionnait le développement de nombreux partenariats en formation et en recherche, en cohérence avec sa stratégie d'impact ; il s'agit, en effet de partenariats variés, avec des collectivités et organismes locaux, académiques ou non, nationaux et internationaux. Ainsi, sur la métropole lilloise, des partenariats se sont mis en place pour soutenir la contribution de l'EDHEC à la recherche en région et au développement économique. Le Conseil régional Nord-Pas de Calais, notamment au travers du Feder (Fonds européen du développement régional), a soutenu les efforts de recherche en marketing de l'école. La métropole Lille métropole communauté urbaine (LMCU) soutient les travaux de recherche (en particulier en marketing) et le développement de l'entrepreneuriat. L'EDHEC développe également de nombreuses initiatives avec Euratechnologies, pôle d'excellence économique dédié aux technologies de l'information et de la communication dans la région lilloise. En lien avec cette structure, l'incubateur de l'EDHEC participe à l'accompagnement de projets. Au plan strictement académique, l'école a développé des partenariats avec l'École centrale de Lille (double diplôme), l'École supérieure de travaux publics (double diplôme) ou l'École supérieure de journalisme de Lille (option en année pré-master). Un double cursus droit-Édhec est également proposé avec la Faculté libre de droit (double diplôme) de l'Institut catholique de Lille (ICL).

Parallèlement, autour du campus niçois de l'EDHEC, la Métropole Nice Côte d'Azur (NCA) et le Conseil départemental des Alpes-Maritimes soutiennent les axes recherche, entrepreneuriat et innovation de l'EDHEC. Les étudiants du *Global MBA* y jouent un rôle actif en participant à différentes initiatives avec le Centre européen d'entreprise et d'innovation (CEEI). En fonction des projets des étudiants et des professeurs, des liens

¹⁶ RAE, p. 12.

¹⁷ RAE, p. 9.

¹⁸ RAE, p. 14.

¹⁹ RAE, p. 13.

²⁰ Rapport 2015 en vue la demande d'attribution de la qualification EESPIG in Documents complémentaires au RAE.

sont tissés avec des structures aussi variées que le Conservatoire de musique et de danse (formations et vie étudiante) ou les centres hospitaliers (projets de recherche).

Si L'EDHEC est clairement associée aux dynamiques territoriales liées à l'enseignement supérieur, ses modalités d'inscription dans les politiques de site (Lille et Nice) sont fortement différenciées. L'école ne participe en effet à la Comue Lille-Nord de France (LNF)²¹, qu'à travers son rattachement à la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL), alors qu'elle est membre fondateur de la Comue Université Côte d'Azur (UCA). S'agissant de la FUPL, la nouvelle direction a affiché son souhait de resserrer des liens historiques qui s'étaient distendus au cours des périodes précédentes, à un moment où la stratégie de croissance et d'internationalisation de l'EDHEC nécessitait de prendre du champ par rapport à une fédération jugée peu ambitieuse sur ce point. L'élection du nouveau directeur consacre ce rapprochement sur la base d'un modèle à fort ancrage territorial. Pour autant, l'école revendique son autonomie stratégique et retient avec la FUPL une approche partenariale par projets sur la base de complémentarités et de synergies²². Ainsi, l'EDHEC entend développer des liens solides avec la FUPL, sans être une « filiale de la Catho », qui l'amènent à reconnaître la FUPL comme « tête de pont » pour la Comue Lille-Nord de France, laissant la Fédération avancer seule dans les négociations²³. Le comité prend acte d'un choix, qui lui semble en bonne cohérence avec les orientations stratégiques de l'école.

Concernant la Comue Université Côte d'Azur²⁴, l'histoire de l'implantation du site de Nice et des liens qui se sont noués avec l'Université de Nice explique que l'EDHEC soit membre fondateur de la Comue avec plusieurs partenariats aboutis, dont la plupart sont antérieurs ou réalisés en marge de la Comue. Celle-ci est en effet construite sur la base de trois modes d'intégration, université cible, établissement associé et établissement partenaire. Si SKEMA²⁵ est établissement associé, l'EDHEC a choisi d'être établissement partenaire, avec un mode de fonctionnement souple, sur la base de « projets en silos », qu'il s'agisse de collaborations en formation et en recherche, notamment le master CCA²⁶ avec l'IAE de Nice, un double diplôme de master en mathématiques financières avec la Faculté des sciences, le MSc *Management of the Flavor & Fragrance Industry* avec l'Unité de formation et de recherche (UFR) de droit et l'UFR de sciences (département de chimie), le pôle de recherche de l'EDHEC- *Risk Institute* basé à Nice ou encore les projets pour le développement de l'entrepreneuriat étudiant²⁷. Le choix de l'EDHEC convient parfaitement à ses partenaires du site niçois et la présence de Skema, qui ne se positionne pas exactement sur les mêmes créneaux que l'EDHEC, au sein des mêmes communautés de site, n'est pas perçue comme génératrice d'une concurrence stérile au sein de ces sites.

De façon générale, le comité **recommande à l'EDHEC d'accroître son portefeuille de doubles diplômes dans des disciplines en cohérence avec les valeurs de l'établissement (humanisme et ouverture) et les besoins présents et futurs du marché de l'emploi, et ceci sans se limiter au périmètre des Comue.**

Ainsi, s'agissant des coordinations territoriales nord et sud, les experts ont pu mesurer la préoccupation de l'ancrage territorial d'une école qui s'affiche comme étant multi-locale ; à cet égard, l'arrivée de la nouvelle direction de l'EDHEC, en 2017, marque un resserrement des liens, tant institutionnels qu'opérationnels avec la FUPL. Pour autant, les coordinations territoriales ne sont qu'un élément de cet ancrage à côté d'autres partenariats locaux, et dans la mesure où elles s'inscrivent dans sa stratégie. Ainsi, le positionnement institutionnel de l'EDHEC, pleinement inscrit dans ses valeurs fondatrices et son histoire et partagé par l'ensemble des parties prenantes internes et externes, lui assure l'indépendance financière nécessaire à la réalisation de ses orientations stratégiques, notamment en termes de rayonnement international. Dès lors, **le comité ne peut que recommander à l'école, pour son nouveau plan stratégique, de veiller à concilier, dans la durée, sa stratégie d'ancrage territorial avec ses ambitions à l'international.**

2 / Une stratégie incrémentale au service du développement de l'école

La stratégie de l'EDHEC, formalisée dans le plan stratégique de développement 2015-2020, s'inscrit dans une politique de croissance quantitative et qualitative, décliné et diffusé au sein de l'école et de ses parties

²¹ Contrat de site Comue Lille Nord de France, p. 353.

²² Comme le Pôle 3D *Digital & Creative School* École d'art et de design de l'Institut catholique de Lille.

²³ Propos tenus lors de l'entretien final.

²⁴ Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Université Côte d'Azur, HCERES septembre 2017 et entretien avec son président.

²⁵ Skema, née de la fusion en 2009 de l'École supérieure de commerce de Lille et de *Ceram Business school*, est membre des deux Comue LNF et UCA et est présente sur les 3 sites Lille, Nice et Paris.

²⁶ Comptabilité, contrôle, audit.

²⁷ « L'activité de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant s'appuie, pour le moment, essentiellement sur des dispositifs portés par les établissements membres : ainsi des incubateurs ou pré-incubateurs intégrés à l'EDHEC, à Skema et à l'UNS et plus généralement un écosystème territorial remarquable », extrait du Rapport d'évaluation de la Comue, Hcéres septembre 2017.

prenantes. Plus précisément, « l'ensemble de la mission et des défis auxquels l'EDHEC fait face, l'ont conduit à la formulation de la vision 2020 : asseoir la place de l'EDHEC parmi les meilleures écoles de commerce européennes au rayonnement international, reconnue pour sa stratégie d'impact sur l'économie, les entreprises et la société »²⁸, avec pour objectif d'intégrer le *top 10* de ces écoles. Au cœur de ce dispositif, le domaine de la finance apparaît clairement comme un marqueur de l'établissement et un élément de différenciation réel et visible dans un paysage concurrentiel national et international.

Quant au prochain plan stratégique (2020-2025), en cours d'élaboration au moment de la visite (sa finalisation est prévue pour le conseil d'administration de février 2020), il s'inscrit dans la continuité du plan en cours, avec néanmoins des inflexions déjà perceptibles à la faveur de l'arrivée d'un nouveau directeur général, il y a 18 mois.

En effet, dès 2017, trois axes stratégiques sont privilégiés, qui s'analysent comme autant de relais de croissance, pour la période à venir.

Le premier axe consiste en une poursuite de la croissance rapide de l'établissement, tant en termes financiers que de nombre d'étudiants (les deux étant liés, le modèle économique reposant très majoritairement sur les frais de scolarité), au travers d'une stabilité des recrutements d'étudiants français sur les deux principaux diplômes (*BBA* post bac et *PGE* post prépa²⁹) et d'une focalisation sur le recrutement d'étudiants étrangers.

Le deuxième axe renvoie à une inflexion du modèle économique où les frais de scolarité³⁰ restent dominants, mais où les revenus tirés de la recherche, d'une part, et du fonds de dotation, d'autre part, prennent une place de plus en plus importante. Le comité tient à souligner et à louer cette volonté de diversification des sources de revenus, en particulier dans le domaine de la recherche, qui n'est plus considérée comme une charge subie pour se conformer aux exigences des organismes d'accréditation nationaux et internationaux ainsi qu'aux classements, mais comme une source de revenus alternative durable. C'est un élément très original et exemplaire pour assurer un modèle de croissance soutenable.

Le troisième axe, quant à lui, s'appuie sur une vision renouvelée de l'expérience étudiante qui, d'ores et déjà, a donné lieu à la création d'une direction éponyme, la direction de l'expérience étudiante, en 2017³¹. Cette dernière, qui a pour objet d'aligner l'ensemble des processus organisationnels au service des étudiants, rencontre une adhésion, tant interne auprès du personnel qu'au niveau des étudiants eux-mêmes, comme le comité d'experts a pu le constater lors de la visite sur site.

Ces trois axes sont complétés par la volonté d'accroître la visibilité et l'action internationales de l'école dans l'ensemble de ces champs de compétences. Il en est résulté la conclusion d'accords de partenariats avec des établissements de premier plan comme les universités de Stanford, de Berkeley ou le MIT, l'ouverture de bureaux à l'international dont la mission est de « représenter l'EDHEC auprès des entreprises partenaires, des diplômés, des prospects et des institutions locales »³², et la création de deux campus à l'étranger (Londres et Singapour), positionnés principalement dans le domaine de la recherche en finance. Ces différentes actions ont vocation à s'intensifier dans le futur, en bonne cohérence avec les ambitions de l'école. La proximité avec les entreprises transparait également dans l'ensemble des dimensions de l'établissement, qu'il s'agisse de l'esprit entrepreneurial qui préside à la stratégie, de la qualité des partenaires entreprises (par exemple, le conseil d'administration, l'*International advisory board* (IAB), l'*Ethics board* (EB), des conseils d'orientations spécifiques aux diplômés, qui comprennent des dirigeants d'entreprise de premier plan, tant français qu'étrangers³³), de la très bonne insertion professionnelle des étudiants³⁴ ou du financement de nombreuses chaires par les entreprises³⁵. Enfin, la création relativement récente (2011) de l'*Ethics board*³⁶ permet de prendre en considération cette dimension au niveau stratégique et témoigne de l'engagement de l'école dans une dynamique de développement durable et de responsabilité sociétale dans l'ensemble de ses activités³⁷.

La visite du comité a été l'occasion de comprendre la vision de l'établissement pour son développement futur, les documents reçus en amont, dont le RAE, se focalisant sur le plan stratégique 2015-2020 et ne donnant pas d'indications réelles sur les projets stratégiques de l'école. Des nombreux échanges réalisés dans ce cadre³⁸, ainsi que des documents complémentaires fournis par l'école, il est ressorti que la stratégie institutionnelle de l'EDHEC apparaît comme étant bien structurée, claire, partagée par l'ensemble des parties prenantes, et adaptée aux exigences de l'environnement concurrentiel de l'école. En outre, les orientations

²⁸ RAE, p. 13

²⁹ Programme *Bachelor* et Programme grande école.

³⁰ RAE, p. 33 ; les frais de scolarité représentent 76 %.

³¹ RAE, pp. 24-25.

³² RAE, p.17.

³³ Annexe 1 RAE.

³⁴ Annexe 5 RAE.

³⁵ RAE, pp. 42-43.

³⁶ RAE, p.17 et p.19.

³⁷ RAE, pp. 17-18.

³⁸ En présentiel ou en visio-conférence.

qui se dessinent, pour autant que le comité ait pu en juger, participent d'une véritable stratégie incrémentale au service de son développement. Enfin, l'organisation sous-jacente à la stratégie est cohérente et, ainsi que c'est souligné dans la partie gouvernance ci-après, révèle des capacités de souplesse et une forte réactivité de nature à garantir un bon alignement entre les objectifs et les outils de mise en œuvre.

En résumé, l'EDHEC appuie, aujourd'hui, sa visibilité nationale et internationale essentiellement sur le domaine de la finance, tant en formation qu'en recherche. Consciente des risques qu'une telle spécialisation peut comporter, l'école s'interroge sur la répliquabilité de ce modèle à d'autres domaines du management. **Le comité d'experts encourage vivement cette réflexion qui permettrait de renforcer l'attractivité de l'école et l'émergence de nouveaux vecteurs de développement.**

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

L'EDHEC repose sur un fonctionnement en mode projet, expressément soutenu par la gouvernance, et qui irrigue l'ensemble de son organisation. Ce mode de fonctionnement complexe, induisant une organisation de type matriciel, n'est pas clairement présenté dans le RAE, mais la visite sur site a permis de le mettre en évidence et d'en comprendre la pertinence.

1 / Une organisation agile et orientée qualité au service des objectifs de développement de l'école

L'organisation interne de l'école s'est structurée en s'affranchissant de toute considération de sites. Elle repose sur trois grandes composantes : (1) la composante diplômés (BBA, masters, *Executive education*), auxquelles s'ajoutent, depuis peu, les projets de formation *Online* et les activités de développement d'affaires (*business development*), notamment en lien avec l'*EDHEC- Risk Institute* ; (2) la composante « disciplines », qui regroupe les différents départements disciplinaires ; (3) la composante support (ressources humaines, finances, logistique, système d'information, communication, relations internationales), complétée par la création, en 2017, de la direction de l'expérience étudiante, qui concrétise le positionnement de l'étudiant au cœur du projet stratégique et au centre de la démarche qualité.

La direction de l'expérience étudiante est une structure originale, qui regroupe les fonctions en lien direct avec la qualité de l'expérience étudiante au sein de l'EDHEC ; elle porte, en effet, l'ensemble du parcours étudiant, de son entrée dans l'école à son premier emploi, dans une approche transversale irradiant tous les services : (1) le *Hub*, qui assure la planification et le suivi qualité de l'exécution des programmes ; (2) le *PiLab*, laboratoire d'innovation pédagogique, axé sur le digital, dont la mission est de « collecter et d'améliorer les initiatives pédagogiques existantes et de stimuler les initiatives futures »³⁹ - *Hub* et *PiLab* s'appuyant sur le service chargé des systèmes d'information et des services généraux (logistique et infrastructure) ; (3) le bureau du directeur de la vie étudiante et de la solidarité, qui « accueille les étudiants pour toute question liée à leur accompagnement financier, à leur vie associative et, au-delà, pour toute question liée à la vie étudiante »⁴⁰ ; (4) le *Career center* dédié à l'accompagnement de l'étudiant dans son projet professionnel pour l'ensemble de son cursus et de sa carrière.

La synergie entre les trois composantes est assurée à trois niveaux : pédagogique, logistique et communication. Pour chacun d'eux, un comité thématique assure la convergence des activités des différents services sur les orientations stratégiques définies par l'établissement. Ces comités, présidés par le directeur général, viennent en appui du Comité exécutif (Comex), tant pour éclairer les décisions stratégiques que pour en garantir la mise en œuvre.

Le comité PMC (*Programme Management Committee*) est en charge des aspects pédagogiques. Le comité OTC (*Organisation & Transformation Committee*) est plus spécifiquement dédié aux fonctions support. Ces deux instances examinent l'ensemble des impacts de la stratégie de développement souhaitée par l'école, tant sur les compétences des personnels et les outils pédagogiques nécessaires, que sur les aménagements des locaux, le système d'information, l'accompagnement en communication et les finances. La présence de la direction de l'expérience étudiante, au niveau pédagogique et logistique, assure une forte prégnance de la qualité de service à l'étudiant dans les travaux de ces différents comités. Un troisième comité, le MarKo⁴¹, assure l'homogénéité des approches marketing et communication, tant en recherche qu'en formation.

³⁹ RAE, p. 35.

⁴⁰ RAE, p. 74.

⁴¹ Le comité marketing et communication (Marko) est présidé par la directrice de la communication, par ailleurs, directrice de cabinet du directeur général.

Fonctionnant en mode projet, ces comités ont une forte réactivité et une grande élasticité d'adaptation à leur environnement. Ils permettent à l'EDHEC d'avancer simultanément sur plusieurs thématiques, en définissant un rythme et un format adaptés aux enjeux. Ainsi, en 2 ans, le comité OTC a mené à bien 5 projets et 35 projets sont actuellement en cours, accompagnés, chacun, par des comités de pilotage appropriés, associant des étudiants pour les projets impactant la vie étudiante.

Ce choix d'organisation est soutenu à la fois par une infrastructure technologique efficace, assurant une totale transparence des implantations géographiques de l'établissement, et par des outils de mesure de la performance pertinents et fonctionnels. Il reste que le choix des différents responsables et la qualité du relationnel liant les différents acteurs semblent constituer les facteurs majeurs de la réussite de ce système matriciel complexe. A cet égard, le déficit de formalisation et de normalisation représente, pour le comité d'experts, un risque réel pour la pérennisation de cette organisation souple et performante.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

a/ Une gouvernance externe entrepreneuriale, désormais ouverte sur les parties prenantes

L'EDHEC dispose d'une structure de gouvernance externe « classique »⁴² pour une école de commerce de statut associatif avec un conseil d'administration (CA) et une assemblée générale qui président à sa destinée. Deux structures consultatives complètent ce dispositif : un comité stratégique international (*International advisory board IAB*), et un comité éthique (*Ethics board EB*), pour offrir des avis et conseils au CA et à la direction de l'école, dans leurs domaines respectifs de compétence. Si à la lecture du RAE, la composition de ces comités appellait de nombreuses questions relatives à leur composition respective, notamment en termes de représentation des différentes parties prenantes, le comité d'experts a appris, peu avant la visite, à l'occasion de la fourniture de documents complémentaires ainsi qu'au cours de la visite que les statuts, le règlement intérieur, la composition des instances de gouvernance (conseil d'administration et assemblée générale) avaient fait l'objet d'une profonde réforme opérationnelle en février 2019. Cette évolution a rendu caduques la plupart des observations initiales du comité.

Cette réforme des principales instances de gouvernance permet une participation accrue des parties prenantes de l'école, en particulier les personnels ou les représentants des collectivités territoriales qui étaient, jusque-là, plutôt marginaux voire absents⁴³. Pour autant, la composante entrepreneuriale au travers de la présence de dirigeants d'entreprises, souvent des anciens de l'école, dans le conseil d'administration et l'assemblée générale (le président des *alumni* et 8 membres sur 29 sont des anciens, sans compter d'autres membres du CA - donateurs, personnalités qualifiées, présidents de *boards* - qui peuvent être aussi des anciens, même s'ils n'y sont pas à ce titre), continue d'en constituer la colonne vertébrale, ce qui n'est pas illogique compte tenu du positionnement de marché de l'école.

La coordination entre les différentes instances a, par ailleurs, été accrue, les présidents de l'*International advisory board*, de l'*Ethics board* et du fonds de dotation⁴⁴ étant désormais membres de droit du conseil d'administration (principal organe de gouvernance)⁴⁵. On pourra néanmoins regretter que l'IAB ne comprenne pas une composante académique plus développée⁴⁶ (un seul membre est un dirigeant d'une école de management internationale) pour lui permettre d'affiner son regard, en tenant compte des spécificités du secteur d'activité ; le directeur général ne pouvant tenir efficacement ce rôle. Dans cet esprit, **le comité d'experts recommande d'envisager une ouverture un peu plus large à des dirigeants d'écoles de management internationales, sans pour autant se séparer des représentants d'entreprises internationales, qui constituent une force indéniable. La qualité du réseau de partenaires académiques internationaux de l'EDHEC devrait d'ailleurs largement faciliter la mise en œuvre de cette recommandation.**

L'*Ethics board* joue pleinement son rôle et a notamment produit, tout récemment, une charte éthique qui trouvera sa place au sein du règlement intérieur de l'établissement. A titre d'illustration, le traitement du cas Lactalis par le comité d'éthique, au travers de ses recommandations pour traiter un conflit d'intérêt en relation avec cette entreprise, est exemplaire⁴⁷.

⁴² RAE, p. 53.

⁴³ Annexe 1 RAE.

⁴⁴ Cf. Infra.

⁴⁵ Nouveaux statuts p. 7

⁴⁶ Soulignons que dans la très grande majorité des écoles, le poids des académiques dans ce type d'instances est largement dominant au détriment de la composante entrepreneuriale.

⁴⁷ RAE, p. 48.

Le dispositif de gouvernance comprend également un fonds de dotation, créé en 2017, pour recevoir les dons des anciens et des entreprises. Ce fonds a une double vocation : soutien aux actions de recherche et de formation et promotion de l'égalité des chances⁴⁸. Si les ressources obtenues ainsi sont encore marginales (1 à 2 M€/ an), il est prévu qu'elles puissent représenter de l'ordre de 5 % à l'horizon 2025. En outre, une association d'*alumni* unique⁴⁹ et indépendante, représentée au sein du CA, complète la gouvernance ; elle est intégrée au dispositif de suivi des étudiants, dès leur arrivée au sein de l'école⁵⁰.

b/ Une gouvernance interne aux attributions claires facilitant la prise de décisions et assurant la transversalité

La gouvernance interne de l'institution – direction opérationnelle de l'établissement – est assurée par le directeur général, entouré d'un comité exécutif, (Comex), qui rassemble, notamment, les directeurs de programmes (business units / produits), les directeurs des activités supports (ressources humaines, finance et juridique, *communication corporate*, expérience étudiante, relations internationales) ainsi que le doyen du corps professoral et de la recherche. Le Comex est, en outre, assisté de plusieurs comités spécifiques transverses (programmes - PMC -, services support - OTC -, marketing et communication - MarKo -).

En dépit de son apparente complexité, cette structure matricielle à trois dimensions (activités supports, produits, académiques), assistée des comités transverses, assure avec efficacité une diffusion des informations à la fois descendante et ascendante et se traduit par une agilité opérationnelle au service de la prise de décision. Il existe également au sein de l'école, une forte culture projet qui permet à chacun, notamment les professeurs, d'initier et de soumettre des projets à la direction de l'école, même s'ils ne rentrent pas directement dans les objectifs de l'établissement ou dans le cadre d'un appel à projet lancé par la direction. Cette liberté d'initiative contribue à l'agilité et à la réactivité de l'EDHEC.

Enfin, le comité d'experts souhaite souligner la qualité et la transparence du dialogue social qui est attestée, tant par la teneur des comptes rendus des récentes réunions du Comité central d'entreprise (CCE) que par la rencontre avec les représentants du personnel lors de la visite. La fusion dans le cadre de la loi « Macron »⁵¹ du CCE et du CHSCT pour former un Comité social et économique (CSE) est prévue à très brève échéance, les élections devant se tenir peu de temps après la visite du comité d'experts.

c/ Une politique de la qualité au cœur de la culture de service de l'école

L'EDHEC conduit une politique de qualité globale, qui concerne, d'une part, l'ensemble des dimensions opérationnelles (programmes, recherche, formations, etc.), avec la création d'un nouveau comité *Organization & Transformation Committee* (OTC) pour garantir la transversalité des opérations, et, d'autre part, les parties prenantes internes de l'école, que sont les personnels et les étudiants. Cette politique vise, en particulier, à placer l'étudiant, pour l'ensemble de son parcours, au cœur de cette démarche, justifiant ainsi la création en 2017 de la direction de l'expérience étudiante, chargée de tous les aspects liés à l'évaluation des enseignements et des services rendus aux étudiants. Le *Teaching Committee*, quant à lui, a pour mission spécifique de « développer la qualité des programmes et de garantir leur pertinence au regard des évolutions professionnelles »⁵². En outre, l'école se soumet très régulièrement, et avec succès, à des processus d'évaluation de la qualité, externes nationaux (CEFDG, Hcéres, RNCP, CGE) et internationaux (AACSB, EQUIS, AMBA).

Pour autant, en ce qui concerne le travail d'autoévaluation menée pour le Hcéres, le Comité tient à souligner les difficultés de compréhension qu'il a rencontrées de par la structuration et le contenu du rapport d'autoévaluation. Clair et de qualité pour l'exposé des missions et de la vision stratégique de l'établissement, il est apparu confus, s'agissant de la présentation des mécanismes de la gouvernance et du pilotage, dont les structures, éclatées dans de nombreuses rubriques, sont souvent présentées bien après leur évocation dans les différentes rubriques⁵³. En outre, la question des coordinations territoriales nord et sud est à peine évoquée dans le rapport, alors même qu'il s'agit d'un des quatre défis majeurs que l'école entend relever⁵⁴ ! Enfin, le

⁴⁸ RAE, p. 19.

⁴⁹ Après plusieurs années de rapprochement progressif, les associations de diplômés *EDHEC Alumni* et *EDHEC BBA Alumni* ont laissé place à une association unique représentant l'ensemble des programmes en avril 2018.

⁵⁰ Les frais de scolarité garantissent l'accès au *Career center* à vie, dans un continuum qui va de la scolarité jusqu'à l'*Alumni career service*.

⁵¹ Ordonnance du 23 septembre 2017

⁵² RAE, p. 53.

⁵³ C'est le cas, notamment, mais pas exclusivement, du doyen du corps professoral évoqué tout au long de la partie « gouvernance et pilotage » dont les missions ne sont définies qu'en page 44 dans la partie « formation et recherche ».

⁵⁴ Cf RAE, p. 13 et domaine 1

comité n'a pu disposer des grands axes du plan stratégique (2020-2025), du fait de l'absence de concordance des calendriers, les travaux préparatoires débutant au début de l'année 2019. Ajoutons qu'une liste des nombreux sigles utilisés, ainsi que quelques documents annexes ciblés, en particulier un organigramme « hiérarchico-fonctionnel », auraient facilité la lecture et la compréhension du document.

d/ Une politique de communication interne et externe performante, fondée sur une identité partagée forte

L'EDHEC développe une politique marketing et communication, structurée et cohérente avec ses ambitions stratégiques. Sa communication institutionnelle a « pour mission de renforcer la visibilité de la marque EDHEC en France et à l'international. Elle vise à porter la notoriété de l'EDHEC au travers de la visibilité de ses parties prenantes, en particulier ses professeurs et chercheurs »⁵⁵ ; d'où le rattachement de la direction de la communication, qui englobe l'ensemble des dimensions (communication éditoriale, relations publiques et presse, marque et publicité)⁵⁶, au directeur général. Le comité transverse MarKo, quant à lui, permet de coordonner les initiatives, chaque *business unit* ayant son (sa) propre responsable Marketing en sus de la communication institutionnelle.

La communication interne est bien structurée et bénéficie d'outils adaptés, l'EDHEC ayant, par exemple, été la première école européenne à utiliser *Workplace*, réseau social d'entreprises réalisé par *Facebook*⁵⁷. De manière générale, la communication s'appuie sur des valeurs et une identité partagées, qu'il s'agisse de l'humanisme que l'on retrouve même dans le logo de l'école, sous la forme de la représentation stylisée d'un être humain, ou de la volonté de répondre aux besoins des entreprises et des étudiants, synthétisée dans le slogan de l'école « *Make an impact* ». **Pour autant, la dimension internationale mérite encore d'être renforcée pour répondre notamment aux objectifs de croissance du recrutement d'étudiants étrangers, annoncés pour le prochain plan stratégique.** A cet effet, le budget communication de l'école a fortement progressé au cours de la période récente, passant de 1,5 M€ à près de 3 M€.

3 / Un pilotage éclairé du projet stratégique, soutenu par un progiciel de gestion intégré

L'EDHEC inscrit son action dans un plan stratégique, « *Business plan* », assurant une vision à 5 ans du projet d'établissement et fixant les objectifs et les moyens à mobiliser. L'actuel plan couvre les années 2015-2020⁵⁸. Un nouveau plan est en cours de formalisation pour 2020-2025, pour lequel l'école a déjà identifié ses principaux relais de croissance - valorisation de la recherche en finance, développement à l'international de l'offre de formation et, dans une moindre mesure, compte-tenu des spécificités des ressources en la matière, formation continue - et clairement perçu les opportunités que lui offre la création du Fonds de dotation en 2015.

L'école dispose, depuis 2014⁵⁹, d'un système de gestion complet qui intègre toutes les fonctionnalités nécessaires au pilotage de sa gestion et assure la centralisation et le partage des données pour tous les sites d'implantation. Il permet, notamment, la visibilité partagée de l'allocation des ressources humaines et logistiques au regard des besoins ; il assure aussi l'évaluation des activités dans une démarche qualité et fournit diverses statistiques, analyses et tableaux de bord aux instances de décision⁶⁰.

L'implantation de cet outil a, de l'avis général, permis de transformer en profondeur les modes de gestion de l'école, en les inscrivant dans une culture du *reporting* et de l'évaluation. Il accompagne la gestion en mode projet, en permettant de dresser des bilans, de suivre la réalisation des objectifs, de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les axes d'amélioration. C'est l'outil du dialogue de gestion et le support de la démarche qualité.

L'accord avec les représentants des personnels sur les modalités d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) passé en 2008 a été récemment actualisé. Il définit différentes mesures visant à accompagner les personnels dans les évolutions stratégiques de l'école (formation, accompagnement à la mobilité interne et externe, développement de la performance collective pour les équipes,...), en se donnant

⁵⁵ RAE, p. 28.

⁵⁶ RAE, p. 28.

⁵⁷ RAE, p. 15.

⁵⁸ RAE, p. 21 et entretiens.

⁵⁹ RAE, *Enterprise Resource Planning (ERP)* RAE, p.23.

⁶⁰ RAE, p. 23.

l'objectif d'une meilleure compréhension des besoins actuels mais aussi futurs en matière d'emplois et de compétences. Cette dimension prospective s'accompagnait de la mise en œuvre d'une réflexion sur les métiers de l'EDHEC, annoncée dans le RAE, mais qui ne semble⁶¹ pas avoir été amorcée. **Il paraît regrettable au comité que cette réflexion, de nature à éclairer les priorités futures en matière de GPEC, ne soit plus envisagée dans le récent accord signé en janvier 2019.**

Pour son patrimoine immobilier, composé des deux sites de Lille (Roubaix) et Nice, l'école dispose d'un schéma directeur dont l'impact financier s'inscrit dans le *Business plan* à 5 ans. Il est complété par une programmation mobilière sur l'ensemble de ses implantations, explicitement adossée aux évolutions stratégiques, notamment pédagogiques, inscrites au projet de l'établissement.

L'EDHEC a institué, avec ses responsables d'entité, pleinement responsabilisés sur leur enveloppe budgétaire, un dialogue de gestion permanent, nourri par les outils de *reporting* intégrés au progiciel de gestion. Une génération automatique de tableaux de bord budgétaires par activité permet à chaque responsable de piloter son activité sur la base de l'atteinte des objectifs fixés et d'assurer les actions correctives si nécessaire. Le contrôle de gestion, rattaché à la direction financière, assure une analyse régulière des écarts qui alimente ses échanges avec les différents acteurs et lui permet d'alerter la direction générale, si des arbitrages économiques sont nécessaires⁶².

La déclinaison annuelle du *Business plan* est assurée par le processus d'élaboration du budget annuel, soutenu par le dialogue de gestion. Les directions sont invitées à formuler leurs demandes de moyens pour la mise en œuvre des orientations stratégiques définies, justifiées au regard des résultats de leur gestion et des évolutions souhaitées. La garantie de l'équilibre budgétaire passe par une recherche de financement pour tout développement d'activité.⁶³ Au terme du processus, le budget annuel est présenté à l'approbation du conseil d'administration avec la réactualisation du *Business Plan* pour les années suivantes.⁶⁴

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Une gestion des ressources humaines qui participe de la croissance de l'école et du développement de l'employabilité des personnels

La direction des ressources humaines (DRH) est dotée de 11 personnes, qui gèrent à ce jour 518 agents permanents, dont 1/3 sont des enseignants complétés par un volant d'environ 800 intervenants vacataires par an. La direction en assure le recrutement, la gestion administrative, la paie et la formation professionnelle. Elle est implantée sur les 3 sites, Lille, Paris et Nice, pour assurer la gestion de proximité. L'ensemble de la gestion des personnels est centralisé au siège en France, y compris pour les 34 personnels⁶⁵ en poste dans les implantations de l'EDHEC à l'étranger (Londres, Singapour, New-York), recrutés sur statut local.

Les effectifs administratifs, placés sous convention collective de l'enseignement privé non lucratif EPNL/Fesic⁶⁶, ont bénéficié d'un renforcement significatif entre 2015 et 2017 (+ 16 %)⁶⁷ sur des fonctions en phase avec le déploiement du plan stratégique de l'école : mise en place du progiciel de gestion, digitalisation des formations, implantations à l'étranger, développement du marketing des formations.

Avec une croissance des effectifs d'étudiants de 30 % entre 2013 et 2017⁶⁸, le taux de couverture des formations par les effectifs enseignants devient un enjeu essentiel pour l'EDHEC ; dans ce contexte, l'allocation des ressources du corps professoral permanent constitue un temps fort du 1^{er} trimestre. Ce processus (appelé *Mercato*) répartit, d'une part, le temps de recherche et de management et, d'autre part, le temps d'enseignement. La réalisation est suivie et les écarts à la prévision sont analysés et traités. La grille des rémunérations tient compte de l'équilibre entre les différentes fonctions. Sur la période, le nombre de professeurs permanents a progressé de 24 %⁶⁹ avec des critères de recrutement, conciliant les activités d'enseignement, les activités de recherche et l'administration de projets pédagogiques, en fonction des aptitudes et compétences de chacun. Ces critères sont repris pour l'évaluation de la performance des enseignants, sachant que chaque enseignant peut faire évoluer, dans le temps, ses choix d'équilibre entre

⁶¹ RAE, p. 29.

⁶² RAE, p. 22.

⁶³ RAE, p. 32.

⁶⁴ RAE, p. 22.

⁶⁵ Bilan social, p. 6.

⁶⁶ Bilan social, p. 11.

⁶⁷ Bilan social p. 16 : + 38 personnels administratifs, +7 personnels enseignants (5,5 %).

⁶⁸ RAE, p. 10.

⁶⁹ RAE, p. 10.

ces différentes activités. Pour autant, la priorité reste à l'enseignement qui représente la fonction essentielle pour l'établissement.

Tous les personnels, administratifs comme enseignants, sont évalués annuellement. Au-delà de la prime d'intéressement calculée sur les résultats comptables de l'exercice précédent, une évolution des salaires, sur performance, est individualisée pour l'ensemble des collaborateurs et des primes exceptionnelles sont octroyées en fonction de différents critères (primes de pôle, primes d'excellence pédagogique, de publication,...). L'ensemble de ces dispositifs est encadré par un plafond budgétaire interne à la masse salariale⁷⁰, celle-ci étant passée en exécution, de 41,5 M€ en 2014 à 55,2 M€ en 2017, soit 33 % d'augmentation⁷¹. Pour autant, l'objectif de maintien du poids de la masse salariale sur le budget a été respecté et, sur la période, la masse salariale représente toujours, chaque année, environ la moitié des charges de l'établissement.

Dans le cadre des accords sur la gestion dynamique des ressources humaines signés par les partenaires sociaux, une première fois en 2008 et actualisés en janvier 2019, il a été défini un certain nombre de mesures d'accompagnement du développement professionnel individuel des personnels (étude de poste de travail, y compris avec intervention d'un ergonome, bilan managérial, bilan professionnel, actions de formation et accompagnement individuel avec un objectif de changement dans la pratique individuelle) mais aussi des actions visant à favoriser la cohésion des équipes.⁷²

Le plan de formation accompagne le développement de l'employabilité des personnels, en lien avec les objectifs stratégiques de l'école (formation en langues, formation à la digitalisation des contenus d'enseignement, ...) et la mise en place de nouveaux outils (outils de gestion, de communication, ...). Chaque année, depuis 2015, c'est près de la moitié des effectifs administratifs qui ont bénéficié du plan de formation⁷³. Les enseignants peuvent également profiter des mêmes dispositifs, mais la direction note qu'ils préfèrent généralement bénéficier des mesures mises en place spécifiquement à leur attention : allocation d'un crédit-temps pour l'obtention d'une thèse, mobilité dans le cadre d'un « *visiting* », année sabbatique⁷⁴. Ainsi, globalement, chaque année depuis 2015, l'établissement dépense environ 250.000 € pour le plan de formation⁷⁵ ; 20 % des formations sont assurées en interne, l'établissement proposant également des formations en ligne qui permettent d'alléger les coûts.

La direction des ressources humaines anime le dialogue social avec les instances de représentation des personnels. Ce dialogue a paru, au comité, fluide et convivial. Les accords présentés sont signés à l'unanimité mais mettent parfois un temps certain à être finalisés. Ainsi, l'actualisation de l'accord GPEC de 2008, initialement tentée en 2012, n'a abouti qu'en 2019.

Le comité a relevé l'importance de la « culture école » et des valeurs fortes qui lient l'ensemble des personnels dans la réussite de la stratégie. Dès lors, **alors que s'amorcent des changements dans le cadre du plan stratégique 2020-2025, le comité recommande de continuer à travailler sur la culture d'entreprise et l'accompagnement du changement, afin d'accompagner la communauté face aux nouveaux défis qui l'attendent. De même, en lien avec la stratégie de diversification internationale de l'école et la nécessité de poursuivre la différenciation des profils de ses personnels, le comité suggère un travail plus approfondi sur la marque employeur, en capitalisant sur les points forts de l'EDHEC (valeurs, proximité des entreprises, culture entrepreneuriale).**

b/ Un dialogue de gestion permanent, adossé à un système d'information, qui assure la sécurisation budgétaire

La direction des affaires financières (DAF), dotée de 15 équivalents temps plein (ETP), est chargée des activités d'élaboration et de suivi du budget, de comptabilité, de gestion de la trésorerie ainsi que du contrôle de gestion. Elle couvre également les fonctions juridiques, notamment la prévention des risques juridiques, et la protection de la marque. Les inscriptions administratives des étudiants, gérées par une application ancienne non intégrée au progiciel de gestion, lui sont également rattachées. La DAF est ainsi au cœur du *Business Plan* qu'elle a chiffré à partir des objectifs validés par le conseil d'administration et de la feuille de route définie par le Comex. Elle en suit la mise en œuvre et les ajustements au fil des budgets annuels.

Les charges de l'école ont augmenté de 28,8 % entre 2015 et 2018, passant de 86,8 M€ en 2015 à 111,8 M€ en 2018, tout en conservant sur la période une stabilité remarquable dans la répartition des dépenses : 50 % pour

⁷⁰ Bilan social.

⁷¹ Bilans financiers.

⁷² Accord gestion dynamique des ressources humaines signé en janvier 2019, p. 5 à 7.

⁷³ Bilan social, p. 41.

⁷⁴ RAE, p. 29.

⁷⁵ Bilan social, p.39 (2015 : 246,7 K€, 2016 : 230,6 K€, 2017 : 274,1 K€).

la masse salariale, environ 37 % en frais de fonctionnement, 6 % en amortissement, avec un effort notable sur les bourses et aides aux étudiants qui, passant de 5,4 M€ à 8,9 M€ entre 2015 et 2018, ont vu leur part budgétaire progresser de 2 % sur la période.⁷⁶

La progression des charges s'inscrit dans le rythme de progression des recettes qui sont passées de 87,4 M€ en 2015 à 112,8 M€ en 2018, soit 30 % d'augmentation, correspondant pour l'essentiel à la progression des produits de scolarité qui ont suivi l'accroissement des effectifs d'élèves sur la période.⁷⁷ Il est patent que l'équilibre budgétaire de l'école, fortement lié aux ressources apportées par la croissance des effectifs étudiants, justifie pleinement le recentrage de son fonctionnement sur la qualité de ses enseignements et des services à l'étudiant.

Pour autant, l'EDHEC est conscient du besoin de diversification de ses ressources. L'école a amorcé un déploiement sur d'autres axes, notamment avec le développement de la formation continue et de la recherche et l'internationalisation des formations. Dans le même esprit, la création du Fonds de dotation s'inscrit dans la mobilisation des entreprises et des anciens élèves pour la collecte de mécénats et de dons afin d'aider les étudiants et soutenir les projets stratégiques. Il permettra également d'héberger les revenus de la valorisation de la recherche obtenus par les structures *EDHEC Scientific beta* et EDHEC Infrastructures.

La qualité du dialogue de gestion conduit par la direction des affaires financières avec l'ensemble des services est soutenue par le système d'information global qui assure, par la génération de tableaux de bord de gestion par activité, une vision consolidée en continu pour tous les acteurs. Aucune dérive budgétaire grave n'est constatée sur les exercices examinés et l'ensemble, constitué par l'outil et les procédures de gestion qui l'accompagne, fait la démonstration d'une réactivité budgétaire remarquable et d'une sécurisation de l'exécution en annuel et en pluriannuel.

c/ Une politique logistique et immobilière au service des étudiants, des personnels et de l'institution

L'EDHEC est implanté sur 3 sites en France (Lille, Nice et Paris) et 2 à l'étranger (Londres et Singapour). Chacun des sites est doté d'équipements permettant de s'affranchir de la géographie et de travailler à distance en toute transparence (*visioconférences, coworking*).

L'établissement est propriétaire de 67 000 m² sur les sites de Lille (Roubaix) et de Nice. Les autres sites sont des locations (3. 500 m² à Paris et pour 981 m² répartis sur les 2 sites à l'étranger)⁷⁸. La gestion du parc immobilier et mobilier est assurée par une structure unique, fusionnant les services généraux et le service informatique, dotée de 22 personnes. Le service s'inscrit dans une démarche de prestataire au service des étudiants. Ainsi, les campus de Lille et de Nice accueillent le même niveau d'équipements pédagogiques, accessibles 24h/24 à tous, étudiants et professeurs avec un taux d'indisponibilité inférieur à 1 %.

Le service a gardé en interne les prestations les plus proches des étudiants (service support informatique, appariteurs) et sous-traite les prestations d'entretien des bâtiments, des installations, des espaces verts, la sécurité des sites ainsi que les prestations d'hébergement et de restauration. Pour autant, l'évaluation des prestations sous-traitées est comprise dans l'évaluation de la performance du service.

Un plan d'investissement sur 3 ans a été validé pour la rénovation d'une partie du site de Lille et des façades de Nice. 20 M€ ont été votés, dont 4 M€ concernent les équipements liés à la rénovation pédagogique.

Les témoignages convergent sur le fait que l'efficacité de l'infrastructure informatique, la performance des équipements et la mobilisation des équipes ont permis d'absorber la forte croissance des effectifs étudiants sur les 5 dernières années, tout en assurant une haute qualité de service. L'un des enjeux du service sera de gérer la montée en puissance de la digitalisation des formations, sans dégrader le service 24h/24 pour les étudiants.

Si les experts, à la lecture du seul RAE, ont rencontré des difficultés à saisir la cohérence des dispositifs de gouvernance et de pilotage, la visite sur site a permis de les clarifier et mis en évidence la qualité d'une organisation, certes complexe, mais qui, du fait de son « agilité », sert efficacement les objectifs de développement de l'EDHEC. Reposant sur un fonctionnement en mode projet, cette organisation de type matriciel est soutenue par une infrastructure technologique efficace assurant une totale transparence des implantations géographiques et par des outils de mesure de la performance pertinents et fonctionnels. Le comité d'experts considère cependant que le déficit de formalisation et de normalisation de ces dispositifs représente un risque pour la pérennisation de cette organisation souple et performante.

La gouvernance, quant à elle, est clairement au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'école. Les entretiens réalisés avec des représentants des différentes instances de gouvernance ont permis de

⁷⁶ Bilans financiers.

⁷⁷ Bilans financiers.

⁷⁸ RAE, p. 31.

vérifier que la relation avec la gouvernance de l'école, en la personne principalement de son directeur général, est transparente et organisée sur des bases régulières. A cet égard, le comité d'experts souhaite souligner la qualité et la transparence du dialogue social.

La combinaison d'un outil performant sur lequel s'appuie un dialogue de gestion continu, orienté sur la performance et d'une organisation interne en mode projet fortement irriguée par la démarche qualité, assure un pilotage solide et réactif de l'école, qui sait abandonner les projets qui ne rencontrent pas les résultats attendus.

Le comité invite l'établissement à assurer la formalisation et la normalisation de ses processus afin de pérenniser cette organisation souple et performante au-delà des équipes qui l'ont aujourd'hui mise en place et à développer plus avant ses travaux prospectifs, notamment en matière de ressources humaines, pour inscrire le business plan sur des perspectives pluriannuelles étayées et dépasser une visibilité qui est apparue, pour le comité, trop réduite à l'annualité et tributaire des capacités d'adaptation des équipes.

La recherche et la formation

La politique de recherche, comme la politique de formation tout au long de la vie, telles qu'elles sont présentées dans le RAE, traduisent clairement le positionnement, la stratégie et les activités de ce domaine. Par contre, la lisibilité du pilotage et de l'organisation, tant pour la recherche que pour la formation, a suscité davantage d'interrogations de la part du comité, levées pour l'essentiel, au cours de la visite sur site.

1 / Une politique de recherche cohérente et intégrée à la stratégie de l'école

a/ Une recherche de haut niveau et à fort impact portée par le domaine de la finance

La politique de recherche traduit la stratégie globale de l'EDHEC. Avec un financement très conséquent, de près de 2 M€ en fonctionnement et d'environ 11,5 M€ en masse salariale, la recherche est au cœur du positionnement « *EDHEC for Business* » de l'école. Elle comprend à la fois un volet classique de recherche académique traditionnelle sanctionnée par des publications dans des revues classées et une problématique plus originale en termes d'impact et de valorisation/diffusion auprès de différents publics (étudiants au travers des enseignements, entreprises, grand public). Par ailleurs, et sur ces deux volets, la finance constitue le champ principal d'expression de la politique de recherche de l'EDHEC.

La production de recherche académique est de haut niveau ; elle compte de nombreuses publications de rang 1 et 1*⁷⁹(10 en 2017-2018), même si l'on note une tendance à la baisse sur les dernières années⁸⁰. Cette diminution se retrouve sur l'ensemble des publications, quel que soit leur rang de classement ainsi que sur le nombre de publiants EDHEC et le nombre de professeurs permanents publiants⁸¹, alors même que les professeurs permanents publiants représentent un effectif relativement modeste pour l'établissement (22 en 2017-2018 pour 114 professeurs permanents et 98,67 ETP). Cette tendance, qui se dessine assez nettement à partir de 2014-2015 est le fruit d'un effet ciseau à la suite du départ de certains professeurs publiants (retraites, départs pour d'autres institutions), tandis que les recrutements, réalisés récemment pour faire face à cette situation, n'ont pas encore permis de relancer les statistiques de publication. Il est nécessaire que cette transition porte ses fruits dans un avenir proche pour maintenir le standing de l'EDHEC en matière de recherche.

Si la production de recherche est portée par la finance, d'autres champs du management contribuent à des publications de haut niveau. En 2017-18, on dénombre 9 publications de rang A (Hcéres) en marketing (2 dans le *Journal of Business Research*, 2 dans *Industrial Marketing Management*), en management de l'innovation (1 dans le *Journal of Product Innovation Management*), en ressources humaines (1 dans le *Journal*

⁷⁹ Les revues classées 1* par le classement FNEGE ou CNRS sont les revues les mieux classées et les plus difficile à publier.

⁸⁰ 17 en 2012-13, 17 en 2013-14, 9 en 2014-15, 14 en 2015-16, 7 en 2016-17 (Annexe 3, RAE).

⁸¹ Total publications 91 en 2012-13, 84 en 2013-14, 59 en 2014-15, 70 en 2015-16, 54 en 2016-17 et 58 en 2017-18 ; total étoiles 235 en 2013, 146 en 2018 ; nombre de publiants EDHEC 50 en 2013, 29 en 2018 ; nombre de professeurs permanents publiants 33 en 2013, 22 en 2018 (Annexe 3, RAE).

of Business Ethics, 1 dans *Labour Economics*, 1 dans *Annals of Economics and Statistics*) et en fiscalité (1 dans *International Tax and Public Finance*).

En termes d'impact, l'EDHEC - Risk Institute, qui allie recherche fondamentale, (avec des partenaires académiques internationaux prestigieux, tels que Yale, Princeton, Tsinghua, KAIST, Bocconi) et impact sur l'industrie (dans le cadre d'accords avec Bloomberg, Datastream, Markit, Amundi et Morgan Stanley), constitue un des exemples les plus marquants et les plus fructueux dans le domaine de la gestion d'actifs (comme indiqué dans le RAE, p 42, A l'automne 2018, 34 milliards USD d'actifs répliquent les indices Scientific Beta de l'EDHEC). La finance est d'ailleurs, en cohérence avec le positionnement différenciant de l'EDHEC, le champ où s'exprime le plus visiblement la volonté de valorisation/diffusion au travers de différentes initiatives. On note ainsi une production croissante de *position papers*⁸². De nombreux pôles d'excellence, chaires et centres de recherche dans plusieurs domaines, y compris en dehors de la finance (droit, Ressources humaines, innovation), signalent les domaines de compétences principaux de l'EDHEC et bénéficient du soutien d'entreprises partenaires. Les sites internet *EDHEC Research Highlights* (newsletter trimestrielle), *EDHEC Vox*, *EDHEC Planet* (sur Facebook) et le magazine *OTHERWISE* contribuent avec efficacité à la diffusion des résultats de la recherche auprès des entreprises et à leur vulgarisation auprès du grand public.

Le positionnement dominant en finance très fructueux, tant en matière de production académique, que d'impact et de capacité à générer des ressources financières, appelle une réflexion de la part de l'école sur la possibilité de répliquer ce modèle très vertueux à d'autres domaines de la recherche en management au sens large. Cela permettrait de réduire les risques liés à la détention de compétences clefs par quelques enseignants et à la dépendance de l'institution vis-à-vis d'un champ unique. Cela permettrait également de contribuer à la visibilité et l'attractivité de l'EDHEC en cohérence avec le positionnement de l'école et de son offre de formation, qui demeure fondamentalement généraliste en management.

b/ Une activité de recherche pilotée et suivie

Le pilotage de la recherche est assuré par le doyen du corps professoral et de la recherche auquel sont rattachés les directeurs des pôles d'excellence, les directeurs de centres et de chaires. Le doyen, en tant que membre du Comex, participe à la définition de la stratégie et à sa mise en œuvre ; Il est assisté dans sa mission par les cinq responsables des facultés⁸³, qui sont les managers de ces facultés. En page 44 du RAE, il est précisé : « *Direction de la recherche et management du corps professoral permanent sont donc étroitement liés, conséquence logique de notre stratégie « for business » et de sa déclinaison en interne* ». Le soutien à la recherche est apporté par le bureau du doyen de la faculté et de la recherche, la bibliothèque universitaire (BU) Vauban (FUPL), le service communication, la direction des systèmes d'Information.

Trois grands types d'organisation structurent la recherche. En plus des recherches individuelles avec le plan de recherche individuelle, l'EDHEC appuie fortement les recherches collectives, d'une part, dans le cadre des pôles d'excellence (centres de recherche académiques avec le prisme « *Make an impact de la recherche* » sur une industrie, l'économie, la société) et, d'autre part, avec les centres d'études et d'innovation et les chaires, qui produisent des rapports d'études, des enquêtes, etc. Ces différents laboratoires ne sont pas labellisés « Enseignement supérieur et recherche - ESR » et n'ont pas vocation à l'être, l'école ne discernant pas de valeur ajoutée à cette reconnaissance, comme la visite a permis de le valider.

La culture projet, très présente à l'EDHEC, s'exprime également dans le domaine de la recherche ; ainsi, des appels à projets sont lancés régulièrement par la direction du corps professoral et de la recherche, soit pour s'insérer dans le projet stratégique globale de l'école, soit pour répondre à la demande d'entreprises dans le cadre d'un processus très structuré ; des projets peuvent également être soumis à l'initiative des chercheurs, ils suivent alors le même processus d'évaluation et de validation. Une fois les projets approuvés (qui peuvent être des pôles d'excellence, des centres de recherche, des chaires), une grande autonomie est donnée aux porteurs de projets pour leur conduite.

Afin de suivre sa production intellectuelle, d'assurer le suivi des actions et des objectifs (financiers et non financiers), l'EDHEC a mis en place des outils de *reporting*. En 2018, une méthodologie de mesure d'impact des activités de recherche, reposant sur quatre indicateurs, a été validée. Dans cette optique, pour encourager la valorisation, il est prévu un intéressement pour les professeurs qui s'impliquent dans la recherche de financement et l'intégrité de la recherche est réellement suivie par le conseil éthique, comme **la consultation des compte-rendu de ses réunions a permis de le vérifier.**

⁸² 8 en 2012-13, 6 en 2013-14, 6 en 2014-15, 13 en 2015-16, 11 en 2016-17 et 15 en 2017-18. (Annexe 3, RAE).

⁸³ (1) Comptabilité, contrôle de gestion, droit et fiscalité (*Accounting, Control and Legal Affairs*), (2) Traitement de données, Economie et Finance (*Data Science, Economics & Finance*), (3) Management et Sciences Humaines (*Management and Humanities*), (4) Marketing, (5) Stratégie, Entrepreneuriat, Gestion des Opérations (*Strategy, Entrepreneurship & Operations*).

Cette structuration et ce suivi rigoureux de la réalisation des objectifs ne se font pas au détriment de la liberté académique, comme l'ensemble des acteurs que le comité d'experts a rencontré l'ont indiqué. Les enseignants-chercheurs ont également loué la clarté de la gestion de l'école, la réceptivité à de nouvelles initiatives et la disponibilité de budgets pour conduire des projets de recherche.

2 / Une politique de formation centrée sur l'expérience étudiante

a/ Une politique de formation en phase avec le positionnement et la stratégie de l'école

La politique de formation tout au long de la vie traduit clairement la stratégie « différenciante » de l'EDHEC, qui repose « sur la conviction que l'ensemble des activités, formation et recherche, doit être utile aux entreprises et, de façon plus large, impacter positivement le développement économique⁸⁴ ». Elle est construite autour de quatre priorités déclinées dans l'ensemble des programmes (implication des entreprises, entrepreneuriat, digitalisation, internationalisation).

La forte implication des entreprises dans les programmes se retrouve, tant du point de vue de leur conception (avec des comités ouverts aux professionnels pour chacune des formations), que de l'enseignement lui-même (forte participation des professionnels, projets étudiants, cas d'entreprises, stages), que du développement en partenariat de formations avec des entreprises, telles que Bloomberg, Cap Gemini, Publicis, SwissLife, ...). En outre, l'école encourage fortement l'entrepreneuriat, avec notamment, des filières académiques spécifiques, des incubateurs sur chacun des campus (dont un à la station F à Paris), qui ont porté 200 entreprises depuis 2010 pour 1500 emplois créés et un MSc dédié.

Quant à l'innovation pédagogique, largement associée à la politique numérique, elle est « constante et intégrée à la démarche de chaque enseignant » ; elle passe par la création de nouveaux programmes ou filières, sur la base des besoins identifiés par les entreprises, et par l'apport de modalités innovantes dans les programmes existants. Outre les actions en faveur du développement des Mooc (formation en ligne ouverte à tous), la création du *PiLab* (Laboratoire d'innovation pédagogique), qui travaille sur les pratiques pédagogiques du futur en lien étroit avec le corps professoral, apparaît comme un élément clé, particulièrement original et pertinent de la stratégie de l'EDHEC pour développer la digitalisation des formations⁸⁵. Les enseignants ont souligné, lors de la visite, la qualité du support apporté par le *PiLab* pour transformer (i.e digitaliser) leurs enseignements. Mais c'est incontestablement, la création de la direction de l'expérience étudiante⁸⁶, qui marque la volonté de l'école de réaliser une « *expérience éducative augmentée* » déclinée en cinq axes (connexion permanente avec le monde professionnel, apprentissage personnalisée, exposition internationale, vie étudiante inclusive constituant un socle pour entreprendre, environnement d'apprentissage digitalisé).

Le portefeuille de formation de l'EDHEC est classique, couvrant à la fois les champs de la formation initiale et continue. La formation initiale domine très largement au travers du diplôme historique des écoles de commerce françaises (le diplôme Grande école, 4137 étudiants, 51 %), d'un *Bachelor* post-bac (BBA) en quatre ans (39 %) et plus marginalement de MSc spécialisés dans diverses fonctions de l'entreprise. Il est à noter que les choix organisationnels de l'école, qui instaurent une unité de management sur l'ensemble des sites, se traduisent par une parfaite unicité de ces formations et donc des diplômes. S'agissant de la formation continue, plus marginale en termes d'effectifs et de ressources financières⁸⁷, elle s'appuie sur 2 MBA, divers programmes non diplômants et un PhD en Finance. Le poids relativement modeste de la formation continue dans le portefeuille de formation comme dans le modèle économique, semble être un choix pleinement assumé par l'établissement, qui se concentre sur les formations diplômantes en la matière (c'est-à-dire le segment où l'école dispose d'un avantage concurrentiel par rapport à des concurrents qui n'ont pas cette faculté diplômante).

Au total, l'EDHEC couvre l'ensemble du spectre LMD (licence-master-doctorat), offrant ainsi une gamme complète de formations au management, conformément à son positionnement stratégique. En termes de reconnaissance, 1 programme est visé par l'État (*Bachelor*), 5 permettent de conférer le grade de master (le diplôme Grande école, 2 Msc et les 2 MBA), 13 sont des diplômes d'établissement (10 MSc, 1 LLM, 1

⁸⁴ RAE, p.14.

⁸⁵ Un objectif de 20 % des cours est fixé à l'horizon 2020 ; notons que l'équipement numérique des étudiants est d'ores et déjà très important.

⁸⁶ La direction de l'expérience étudiante, forte de 130 personnes, est composée d'experts en innovation pédagogique et en accompagnement carrières, de spécialistes de l'aménagement des espaces de travail, du bien-être des étudiants au quotidien, de développeurs et de spécialistes du numérique.

⁸⁷ 10 % du budget. Rapport de gestion Association EDHEC 31 juillet 2018 (document complémentaire).

programme de formation continue, PhD) et 2 sont des programmes de formation continue enregistrés au Répertoire national des certifications professionnelles - RNCP.

L'EDHEC conduit parallèlement une politique d'ouverture sociale et de mixité des profils par le biais de différentes actions : diversité des voies d'accès, internationalisation des recrutements, cordées de la réussite, accompagnement individuel, validation des acquis de l'expérience -VAE, apprentissage (241 – 6 % - étudiants dans le master EDHEC et 95 – 3 % - dans le *Bachelor*). Pour faciliter l'accès aux formations, l'école développe l'enseignement en ligne, notamment au travers du *BBA OnLine*. La création de la direction *EDHEC OnLine* en 2018 porte les ambitions de déploiement de ce type de programmes. Quant aux programmes de formation continue (MBA), ils adoptent des rythmes permettant aux apprenants de concilier vie professionnelle, vie personnelle et études. Dans ce dispositif, l'insertion professionnelle des étudiants⁸⁸ fait l'objet d'un suivi régulier, transparent et exhaustif. Notons qu'elle est de très bonne qualité, pour l'ensemble des diplômés, tant en termes de taux de placement qu'en termes de types et statuts des emplois occupés⁸⁹.

b/ Un pilotage et une mise en œuvre des formations efficaces

Le pilotage de l'activité de formation est assuré par le directeur général, « entouré d'un comité exécutif, le Comex ». Plusieurs comités viennent compléter cette instance de gouvernance en traitant des questions spécifiques liées aux grandes fonctions de l'école : un comité pour les programmes (*Programme Management Committee* PMC), un comité pour les services support (*Organization & Transformation Committee* OTC), un comité pour le marketing et la communication (MarKo)⁹⁰ et un dernier pour la gestion du personnel enseignant (Responsables de Faculté)⁹¹ ; plus précisément, « la cohérence des décisions entre les programmes et les projets transversaux sont suivis au sein du PMC ; les directeurs de programmes assurent le lien entre la direction générale et les entités en charge des formations et sont assistés par différents comités opérationnels »⁹², qui permettent d'associer l'ensemble des parties prenantes (direction, direction de chaque programme, entreprises, étudiants, services supports) au suivi et au développement des programmes. Le *Teaching Committee*, qui vise à développer la qualité des programmes et à garantir leur pertinence au regard des évolutions professionnelles, vient compléter le dispositif. Ce comité s'appuie sur l'évaluation des cours par les étudiants, les retours des enquêtes de satisfaction, notamment les enquêtes conduites par les délégués étudiants en cours d'année et les enquêtes d'insertion pilotées par le département carrières⁹³, ainsi que le dispositif de veille des programmes mis en place par l'EDHEC auprès des entreprises et des *alumni*.

Les entretiens réalisés auprès de ces différentes instances et l'entretien final avec le directeur général ont permis de comprendre le fonctionnement de cette organisation matricielle, qui prouve, depuis sa mise en place, son opérationnalité et son efficacité, quels que soient les sites de formation. A cette occasion, **un besoin de formalisation de ce mode de pilotage, certes tout à fait efficace, mais complexe et encore trop peu lisible, s'est fait sentir, aussi bien du côté de la direction générale que du côté du comité d'experts ; le comité recommande que ce travail soit réalisé pour le prochain plan stratégique.**

3 / Une réelle porosité entre enseignement et recherche

La recherche nourrit les enseignements de manière volontariste, en droite ligne avec la devise de l'école « *Make an Impact* ». En effet, l'impact de la recherche sur les programmes d'enseignement constitue pour l'école un objectif prioritaire⁹⁴. Pour vérifier cet impact, l'audit des différents pôles, centres et chaires de recherche, réalisé en 2018, a explicitement mis en évidence les modalités de mobilisation de la recherche réalisées par ces différentes entités dans tous les niveaux des programmes offerts par l'école⁹⁵. Cet audit a mis en évidence que les étudiants sont sensibilisés à la recherche dès leur entrée à l'EDHEC.

Le volontarisme de l'EDHEC en matière de transmission de la recherche dans les enseignements se traduit par l'ancrage des cours dans la recherche des enseignants, mais aussi par une production remarquable d'outils de valorisation pédagogiques issus des recherches des différentes entités : études de cas pédagogiques, souvent réalisées en collaboration avec des entreprises-partenaires, outils d'analyse issus des recherches, *serious games*, *videos*, journées recherche organisées par certaines entités de recherche, etc. **L'EDHEC-Risk**

⁸⁸ Cf Domaine 4 Réussite des étudiants.

⁸⁹ Annexe 5 RAE.

⁹⁰ Cf Domaine 2 pour une présentation des missions de ces comités.

⁹¹ RAE, p. 20.

⁹² RAE, p. 53.

⁹³ RAE, p. 62.

⁹⁴ RAE, p. 63.

⁹⁵ Cf Tableau proposé à la page 64 du RAE.

Institute se distingue, dans ce contexte, par l'association de certains étudiants à la recherche (étudiants-chercheurs)⁹⁶. Le comité encourage la généralisation d'un tel dispositif qui permettrait de sensibiliser encore davantage les étudiants à la recherche dans leur domaine de prédilection.

En cohérence avec le positionnement et la stratégie de l'école, L'EDHEC propose un PhD, crée en 2008, en formation initiale et continue en Finance. Il n'est pas reconnu par l'Etat ce qui n'est pas perçu comme un problème par l'école ni par les doctorants actuels et passés⁹⁷. Le recrutement est de très bonne qualité, tant interne (EDHEC) qu'externe ; ainsi, « à la rentrée d'octobre 2018, l'EDHEC y accueille des étudiants avec d'excellents profils, en provenance de Wharton, Yale, London School of Economics, Leonard N. Stern School of Business (New-York), Cass Business School (Londres), Haas School of Business (Berkeley), Toronto, Washington, etc.⁹⁸». Les étudiants intéressés peuvent se voir proposer un poste d'assistant d'enseignement pour financer leur PhD, qui consiste à assurer des activités d'enseignement ou périphériques à la pédagogie comme la correction de copies, ce qui leur permet de s'initier à leurs activités académiques futures. Les doctorants louent la qualité des cours qui leur sont dispensés pendant le PhD, avec notamment la participation de professeurs internationaux de grande renommée. Ils soulignent également le caractère appliqué du cursus au-delà de la dimension académique traditionnelle.

Les étudiants diplômés bénéficient d'un accompagnement de qualité pour leur recherche d'emploi : « Pour les étudiants qui le souhaitent, l'EDHEC sollicite son réseau afin de leur offrir des contrats postdoctoraux dans des établissements renommés : ESSEC, Princeton, Bocconi, Vanderbilt, etc. Enfin, les diplômés bénéficient d'un accompagnement personnalisé lorsqu'ils se lancent dans leur recherche d'emploi, soit dans le monde académique, soit dans l'industrie financière. Environ 10 de nos diplômés au cours des trois dernières années ont intégré des institutions prestigieuses comme Catholica à Milan, Coppead au Brésil, Florida State University aux Etats-Unis, etc.⁹⁹».

La focalisation du PhD sur la Finance, si elle est cohérente avec le positionnement actuel de l'EDHEC, laisse de côté de nombreuses autres dimensions du management, en contradiction avec le positionnement généraliste de l'école. **Le comité d'experts recommande d'envisager, en synergie avec l'éventuelle diversification des orientations générales de l'école et la recherche de relais de croissance, l'extension du PhD à d'autres domaines (au moins un) dans un futur proche.**

Le renouvellement du corps enseignant est intégré dans la politique de ressources humaines de l'école et le recrutement de 10 nouveaux enseignants par an est prévu par l'école au cours des cinq prochaines années, ce qui devrait permettre de faire face aux besoins de compétences en relation avec la croissance de l'EDHEC. Tout en soulignant la qualité des dispositifs mis en œuvre par l'école pour garantir un enseignement ancré dans la recherche, le comité attire cependant l'attention de l'école sur l'impact potentiel des modalités de recrutement différencié que l'école met en place. Le recrutement de personnel dédié majoritairement à l'enseignement pourrait, en effet, rendre plus difficile cette interface entre enseignement et recherche.

4 / La documentation

Le RAE évoque¹⁰⁰ la question de la documentation, en précisant que « la bibliothèque universitaire Vauban, commune à l'ensemble des facultés et écoles de l'Institut catholique de Lille, apporte une qualité de service et une offre élargie pour l'ensemble des étudiants, professeurs et chercheurs de l'EDHEC ». Le comité, n'ayant pas compétence sur le sujet, s'est intéressé au projet de digitalisation conduit par l'EDHEC.

L'école a lancé depuis quelques années une transformation numérique importante qui l'a amenée à repenser en profondeur sa politique informatique¹⁰¹, en lien direct avec les besoins et l'organisation. Cette transformation a abouti à une grande disponibilité des systèmes garantissant l'accès aux données et à l'information. A titre d'exemple, les étudiants disposent depuis 2017 de la plate-forme internet *MyEDHEC*, également disponible sur système mobile. Cette plate-forme leur donne accès à toutes les informations - académiques et para-académiques - dont ils ont besoin pour leur scolarité. Les utilisateurs semblent être pleinement satisfaits de ce dispositif.

Le succès de la transformation numérique opérée à l'EDHEC repose en grande partie sur une connexion étroite entre les moyens technologiques et l'organisation des métiers. La planification des moyens numériques

⁹⁶ RAE, p. 65.

⁹⁷ Une soixantaine par an (Cf RAE, p.8 et 10).

⁹⁸ RAE, p. 41.

⁹⁹ RAE, p. 11.

¹⁰⁰ RAE, p. 67.

¹⁰¹ RAE, p. 60-61.

est réfléchi en lien étroit avec la politique d'innovation pédagogique au sein de la direction de l'expérience étudiante. Cette réflexion intégrée permet une véritable adéquation des technologies avec les métiers.

En conclusion, l'EDHEC produit une recherche de haut niveau et à fort impact, portée par le domaine de la finance. La structuration de l'activité de recherche et le suivi rigoureux de la réalisation des objectifs en sont des atouts forts. Mais **le positionnement dominant en finance, très fructueux en termes de production académique, d'impact et de capacité à générer des ressources financières, appelle, de la part du comité, une recommandation sur la possibilité de répliquer ce modèle vertueux à d'autres champs de la recherche en management afin de réduire la dépendance de l'école à un domaine unique.**

S'agissant de la politique de formation, elle place l'expérience étudiante au centre du dispositif, tant au plan stratégique qu'au plan organisationnel. Au plan stratégique, l'orientation *Research for Business*, l'innovation pédagogique avec la numérisation des formations et le soutien aux activités entrepreneuriales des étudiants constituent des marqueurs forts de la période actuelle. Parallèlement, l'organisation matricielle, mise en place par la nouvelle direction, autour de la direction de l'expérience étudiante et de trois comités PMC, OTC, Marko¹⁰², a montré rapidement son efficacité au service de la qualité de la politique de formation, dans ses déclinaisons et dans son organisation. Le comité souligne qu'il s'agit de choix déclinés, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue, pleinement assumés par l'ensemble des parties prenantes, qui néanmoins mériteraient une plus grande formalisation. Il prend acte de la position de l'école au regard des standards nationaux dans le champ de la diplomation, qu'elle ne juge, dans le contexte actuel, ni nécessaires, ni même utiles. La visite a également permis d'éclairer les choix de l'EDHEC dans le domaine de l'*Executive education*. Le comité considère, néanmoins, comme un point faible le fait de n'offrir un PhD que dans le champ de la finance, alors que l'école affiche une stratégie de *Research for Business*.

La réussite des étudiants

Dans le cadre du changement de direction, l'EDHEC s'est attachée à renforcer le caractère unique de l'expérience étudiante. L'accompagnement personnalisé des étudiants, la volonté de diversifier les publics, tout en maintenant la qualité des formations et de la vie étudiante sur l'ensemble des campus, le souhait d'associer les étudiants à la gouvernance de l'école et à ses projets, constituent des marqueurs forts de sa stratégie de développement.

1 / Une prise en charge individualisée tout au long du parcours de l'étudiant

L'expérience étudiante est au centre de la proposition de valeur de l'EDHEC, et la prise en charge individualisée des étudiants, pour leur cursus comme pour leur insertion professionnelle, en constitue la clé de voûte.

a/ Un suivi attentif des étudiants pendant toute la durée de leur cursus

En premier lieu, l'EDHEC met en œuvre, en amont du recrutement, un ensemble d'actions visant à assurer une information de qualité auprès des lycéens et étudiants, afin de les aider dans leur choix d'orientation. L'école se fait ainsi connaître¹⁰³ en participant aux forums des classes préparatoires à travers toute la France, en accueillant ces classes sur ses campus, en organisant des journées portes ouvertes (JPO) pour permettre aux candidats de découvrir l'école et de se familiariser avec les programmes ; parallèlement, les équipes marketing de l'EDHEC participent aux forums étudiants tout au long de la période de prospection, accompagnés par des étudiants « EDHEC ambassadeurs »¹⁰⁴ ; en outre, les équipes en charge des admissions internationales participent aux salons étudiants sur les cinq continents avec des organisations telles que QS, Access, Campus France, etc. Enfin la représentation de l'EDHEC se fait *via* les *Country Managers* sur cinq sites (Inde, New-York, Moscou, Londres, et Singapour), qui participent aux salons et présentent l'école aux élèves des lycées locaux.

¹⁰³ RAE, p. 68.

¹⁰⁴ Mentionnons aussi le rôle actif des étudiants impliqués dans les Cordées de la réussite.

S'agissant du recrutement des étudiants¹⁰⁵, l'EDHEC s'attache à diversifier les profils et plus largement à élargir l'accès à l'enseignement supérieur. Afin de consolider sa politique sociale, l'EDHEC a créé en 2016 la fonction de directeur de la vie étudiante et des solidarités, aujourd'hui intégrée à la direction de l'expérience étudiante. Dans ce cadre, les étudiants peuvent bénéficier d'une bourse d'études ou d'un prêt d'honneur permettant, soit de financer leur scolarité, soit une mobilité, soit en récompense d'une mention « très bien » au Baccalauréat. En 2017-2018, 9 M€ ont ainsi été consacrés à des bourses solidaires et programmes d'aides financières¹⁰⁶.

En outre, l'école a développé, d'abord pour les sportifs de haut niveau, puis pour les étudiants ne pouvant se rendre physiquement sur les campus, un programme *BBA Online* leur permettant d'étudier à distance, avec un agenda adapté. Un tuteur est attribué à chaque étudiant du programme, qui bénéficie d'un calendrier d'examens adapté¹⁰⁷. Cette formule est complétée par un accompagnement et un suivi académique à distance. Le programme « a depuis été élargi à l'ensemble des publics qui sont dans l'impossibilité de suivre la formation en présentiel sur les campus : étudiants en situation de handicap ou maladie, artistes, entrepreneurs déjà en activité ».

Enfin, en 2016-2017, l'EDHEC a mis en place un guichet unique, le « *Hub* », dont la mission est de gérer l'ensemble des procédures administratives liées à la scolarité des étudiants. De leur entrée à l'école jusqu'à leur sortie, les étudiants peuvent s'adresser au *Hub* pour toute question d'ordre administratif, touchant à leur scolarité ; ce guichet est effectivement connu et apprécié des élèves.

b/ une préparation solide à l'insertion professionnelle

Dès le début de leur scolarité, afin de préparer leur insertion professionnelle, les étudiants bénéficient des services du « *Student career centre* » (SCC) et du programme « *Talent identification & career development programme* » (TI&CD), deux dispositifs intégrés à la direction de l'expérience étudiante.

Le *Student career center* accompagne les étudiants dans la construction de leur projet professionnel jusqu'à leur insertion dans le monde du travail, mais aussi dans leur recherche de stage ou d'emploi, en proposant conseil, entraînement, événements entreprises et forums de recrutement. En moyenne, 90 % des étudiants ont recours aux services du SCC¹⁰⁸. Depuis 2014, une plateforme unique dédiée à l'accompagnement carrière permet, notamment, d'accéder à l'ensemble des offres d'emploi et de stages, en personnalisant les alertes.

Le *Talent identification & career development programme*, mis en place par le SCC en 2008, prépare les étudiants de façon très individualisée aux méthodes de recrutement international pratiquées par les grandes entreprises, en les aidant à évaluer et développer leurs compétences managériales. En outre, les étudiants en fin de cursus, bénéficient d'une évaluation finale 360° (autoévaluation, évaluation du maître de stage et bilan du TI&CD)¹⁰⁹.

L'*Alumni career center* accompagne, quant à lui, les diplômés tout au long de leur parcours professionnel. En lien avec l'association des *Alumni*, dont les étudiants sont membres à vie dès leur inscription à l'EDHEC, les diplômés peuvent faire appel à ce centre pour des offres de carrière, des mises à niveau ou le développement de nouvelles compétences à travers du *coaching* ou des séminaires. Grâce à leur appartenance à l'association des *Alumni*, les étudiants ont accès à l'annuaire des anciens, qui présente leur profil. Le comité souligne l'organisation originale de l'*Alumni Career Center*, département qui fait partie de l'école même si le donneur d'ordre est l'association des *Alumni*. Cette intégration au sein de l'école, renforcée par l'utilisation de la même plateforme, permet une continuité de l'offre carrières entre étudiants et anciens, et un véritable accompagnement au long cours.

Au total, l'insertion professionnelle des étudiants, qui fait l'objet d'un suivi régulier, transparent et exhaustif, est de très bonne qualité pour l'ensemble des diplômés, tant en termes de taux de placement qu'en termes de types et statuts des emplois occupés¹¹⁰. Notons que si le RAE n'a pas permis au comité de prendre pleinement la mesure de l'efficacité de ces dispositifs, la visite de terrain a montré que l'EDHEC accorde une importance toute particulière à la mesure d'impact de ses services d'accompagnement. Elle effectue des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants et des entreprises dont les scores sont très élevés (note de satisfaction étudiante s'élevant à 8,2/10). Les diplômés sont également sollicités *via* des enquêtes d'insertion et

¹⁰⁵ Les modalités d'admission diffèrent selon le programme visé par l'étudiant.

¹⁰⁶ RAE, p. 69 ; les attributions se font sur la base du quotient familial et de critères académiques ; les étudiants boursiers sont systématiquement exonérés des frais de concours.

¹⁰⁷ RAE, p. 69 ; le calendrier est adapté mais les épreuves sur site sont les mêmes pour l'ensemble des étudiants (en présentiel ou *on line*).

¹⁰⁸ RAE, p. 71 ; pour des projets professionnels spécifiques, le SCC fait appel à des consultants spécialisés.

¹⁰⁹ RAE, p. 71 ; identification et évaluation des talents à travers une grille de 8 compétences clé.

¹¹⁰ Annexe 5 du RAE Rapport de placement ; l'école n'a pas fourni les taux d'insertion par diplômés, tels qu'ils ressortent des enquêtes ministérielles.

d'évaluation de la formation. **Le comité ne peut qu'inciter l'école à poursuivre dans cette voie, notamment en formalisant des objectifs quantitatifs et qualitatifs de placement des étudiants, et en déployant des mesures plus avancées de qualité perçue (Net Promoter Score par exemple).**

2 / Une vie associative qui contribue à la réputation de l'école

Le parcours d'un étudiant à l'EDHEC est rythmé par la vie associative et sportive. Sur le campus ou en dehors, les étudiants sont encouragés à s'investir dans une ou plusieurs associations. Ainsi, la création d'une association fait partie du programme de 1^{ère} année du *bachelor*. Si la plupart des associations sont nées sur le campus de Lille, quelques « *spin-outs* » d'associations lilloises se sont installés sur le campus de Nice, au côté de quelques associations niçoises (dont l'une au moins a ouvert une antenne sur Lille). Reste que la vie associative est moins développée au sud, pour des raisons qui tiennent, peut-être, à la forte sélectivité des programmes de finance. Néanmoins, au cours de la visite, la responsable de la vie étudiante sur le campus de Nice a exprimé l'intention de la dynamiser au cours des prochaines années.

Le budget annuel consacré à la vie étudiante est de 400 000 €, celui dédié aux activités sportives, de 250 000 €¹¹¹. Ces budgets couvrent le financement du personnel dédié et le soutien de projets associatifs, par la prise en charge de frais de transport, restauration, organisation ainsi que l'encadrement sportif par des entraîneurs professionnels, avec matériel et déplacements associés. Le lien entre les associations et l'administration se fait *via* le responsable vie étudiante de chaque campus, qui met en relation les étudiants avec les différents services support chargés de l'accompagnement des étudiants dans la réalisation de leurs projets.

Le tissu associatif local bénéficie du soutien ou des initiatives des associations étudiantes. « Plus de 80 associations actives dans les domaines économique, culturel, sportif ou humanitaires proposent aux étudiants de se mobiliser et de travailler ensemble sur un projet »¹¹². Le rayonnement des associations de l'EDHEC est important et enrichit l'image de l'école.

L'école a mis en place, depuis peu, le parcours *INNOV'ACT* permettant aux étudiants ayant un fort investissement dans la vie associative, dans le sport, aux étudiants portant un projet personnel ou entrepreneurial, de voir leur emploi du temps aménagé (dispense de cours l'après-midi). Cette opportunité n'est actuellement offerte que dans certaines formations.

Les entretiens ont mis en évidence certaines difficultés rencontrées par les étudiants internationaux pour s'intégrer dans les associations étudiantes, en particulier pour des raisons de calendrier et de niveau linguistique¹¹³. **Le comité encourage l'école à poursuivre les efforts déjà entrepris, notamment au niveau de l'accueil et de l'accompagnement, en direction des étudiants internationaux, pour faciliter leur intégration au sein des associations étudiantes.**

3 / Une participation formelle et informelle des étudiants à la gouvernance et à l'amélioration continue

Les étudiants sont associés à l'ensemble des instances de l'association (conseil d'administration, assemblée générale, *International advisory board*, *Ethics Board* et Fonds de dotation) ; en outre, des instances dédiées ont été créées au sein des programmes : assemblée des délégués, conseil d'école et conseil des étudiants. Les étudiants sont ainsi représentés par leurs pairs au sein des différentes instances de gouvernance de l'établissement, dédiées à la stratégie ou à la formation¹¹⁴. Pour les instances en charge de la formation, les élus sont choisis par et parmi les délégués. Les étudiants élisent, en effet, un délégué qui est l'interlocuteur de la direction du programme ; les délégués choisissent ensuite dans leur rang « 2 super-délégués » qui représentent l'ensemble de la promotion devant les instances principales.

Les entretiens ont mis en évidence que si les fonctions de « délégués » ou d'élus ne sont pas des fonctions très prisées, car assez mal connues des étudiants (et insuffisamment présentées aux étudiants), elles sont jugées par leurs titulaires, intéressantes et « challengeantes ». De manière générale, il ressort des échanges que les étudiants non investis dans ces fonctions ont une connaissance imparfaite des structures de gouvernance et de l'organisation de l'école, y compris de la direction de l'expérience étudiante ; de plus, les modalités électorales ne semblent pas favoriser une large participation du collège étudiant. **Le comité invite l'école à**

¹¹¹ RAE, p. 74 ; à cela s'ajoutent 1200m² à Lille et 282m² à Nice consacrés aux espaces associatifs, foyer et salle de musique, 3000m² à Lille et 334m² à Nice pour les installations sportives couvertes.

¹¹² RAE, p.75 ; citation du RAE sur les distinctions.

¹¹³ Cf Domaine 6

¹¹⁴ RAE, p. 20, 53, 76.

mieux promouvoir ces fonctions pour une meilleure représentativité des étudiants. Pour autant, lorsqu'ils sont sollicités par la direction de l'expérience étudiante *via* le responsable vie étudiante de leur campus, les étudiants volontaires sont associés à la réflexion et à la mise en œuvre des projets de l'école, au travers de « *shadows copils* », afin qu'il soit mieux tenu compte de leurs priorités. En outre, tout au long de leur cursus, les étudiants sont sollicités, *via* des enquêtes et des sondages, pour évaluer les enseignements, la pédagogie, les services proposés par l'école¹¹⁵, les infrastructures, etc. Après analyse, les résultats sont communiqués et pris en compte dans le cadre des différents processus d'amélioration continue présents au sein de l'école.

Au total, la visite sur site a permis de mesurer la détermination de l'école dans la mise en œuvre de sa politique en faveur de la réussite étudiante, au travers de l'expérience étudiante, qui se traduit, en particulier, par un accompagnement très soutenu des évolutions en cours, notamment organisationnelles. Dans ce contexte, et au regard de la politique qualité de l'EDHEC, **le comité ne peut qu'inciter l'école à poursuivre dans cette voie. Ainsi, s'agissant du suivi de l'insertion professionnelle, il lui recommande de formaliser des objectifs quantitatifs et qualitatifs de placement de ses étudiants, Concernant la vie associative, le comité souligne deux points de vigilance : le moindre développement de la vie étudiante sur le campus de Nice et l'intégration plus difficile des étudiants internationaux dans la vie associative, quels que soient les campus. Enfin, la représentativité des étudiants au sein des instances de gouvernance pourrait être améliorée : le comité invite l'école à mieux promouvoir les fonctions de délégués étudiants et, peut-être également, à en revoir les modalités électorales.**

La valorisation et la culture scientifique

L'EDHEC conduit une politique de recherche « utile » qui met la valorisation au centre de son projet stratégique, la recherche de financement des projets de recherche ainsi que la création de spin-off en constituant les réussites les plus emblématiques. Il en est de même de la politique en matière de diffusion des connaissances et de développement de la culture scientifique et technique, élaborée en pleine cohérence avec sa stratégie « *Make an impact* ».

1 / Une politique de recherche « utile »¹¹⁶ qui met la valorisation au centre du projet stratégique

La recherche est au cœur de la stratégie « *Make an Impact* ». En effet, si l'EDHEC développe une recherche académique de très haut niveau sanctionnée par des publications dans des revues classées, elle s'attache par ailleurs à accroître l'impact de ces travaux sur le monde économique et a développé, dans cette optique, une incontestable expertise de valorisation. Son activité de valorisation prend deux formes principales : le financement externe des projets de recherche et la création de *spin-offs*.

a/ La recherche de financements externes

Les financements externes prennent la forme de chaires, de contrats de recherche, mais aussi d'interventions ciblées en entreprise, ou encore de publications de cas pédagogiques. En particulier, de nombreuses chaires et centres de recherche dans plusieurs domaines, y compris en dehors de la finance (RH, innovation), bénéficient du soutien d'entreprises partenaires. Il est à noter que les professeurs permanents sont directement intéressés à cette recherche de financement.

En cohérence avec cette stratégie, le comité relève que la mesure de « l'impact *business* » des travaux fait partie intégrante des indicateurs considérés durant l'audit des pôles, et se mesure notamment au volume du soutien financier accordé par les entreprises¹¹⁷. En 2017-2018, le montant de ce soutien, hors *Scientific Beta*, s'élevait à 4 M€¹¹⁸. Ces financements témoignent de l'utilité perçue des travaux par les entreprises partenaires de tous secteurs (Saint-Gobain, Michelin, Somfy, Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Dassault, Engie, Bloomberg, Natixis) et d'acteur publics comme le ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales (pour le logement) et soulignent la traduction dans les faits de la stratégie *EDHEC for Business*.

¹¹⁵ La qualité de la restauration fait ainsi l'objet de nombreuses critiques de la part des étudiants.

¹¹⁶ RAE, p.15.

¹¹⁷ RAE, p. 48-49 sur l'évaluation d'impact introduite lors de l'audit des pôles de 2018 selon 4 facteurs (impact académique, impact business, impact médiatique, synergies).

¹¹⁸ RAE, p. 77.

b/ La création de « spin-offs »

L'EDHEC Risk Institute (ERI), par ses travaux, a fortement impacté l'environnement – par définition international – de l'*asset management*, aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord. De même, de récents travaux ont conduit à des propositions constructives relatives au financement des retraites, problème social majeur non seulement en France mais aussi dans un certain nombre de pays étrangers¹¹⁹. Dans cette optique, ERI Scientific Beta, spin-off de l'EDHEC-Risk Institute, a été créé en 2012 dans le prolongement de ses activités de recherche. Exemple emblématique de valorisation des travaux de recherche dans le monde de l'industrie financière, cette société vise à mettre à disposition des investisseurs et gestionnaires d'actifs des indices reposant sur les dernières avancées académiques en matière de conception de *smart beta*, et à favoriser leur adoption. Ces indices, scientifiquement éprouvés, sont désormais relayés par les grands acteurs de l'information économique et financière. Des accords de licence et de partenariat ont été passés avec des acteurs majeurs du marché, tels qu'Amundi et Morgan Stanley.

Le comité invite notamment l'école à considérer comment, en termes de financement externe, nouer des partenariats avec des entreprises ou des financeurs publics encore plus internationaux, dans le sillage d'EDHECinfra ; quant aux spin-offs, la réussite de Scientific Beta a permis à l'EDHEC de se constituer un vrai savoir-faire qu'il s'agit maintenant d'exploiter dans d'autres domaines de recherche.

2 / Une diffusion de la recherche très active, au cœur de la stratégie de marque et de communication de l'école

La communication institutionnelle de l'EDHEC, dont la « mission (est) de renforcer la visibilité de la marque EDHEC en France et à l'international, revêt aujourd'hui une grande importance. Elle vise à porter la notoriété de l'école au travers de la visibilité de ses parties prenantes, et en particulier ses professeurs et chercheurs »¹²⁰. La politique dynamique de diffusion des travaux auprès de différents publics (grand public, presse, *alumni*, entreprises, décideurs, ...) en est évidemment la pierre angulaire.

Les modalités de cette diffusion sont multiples : on note une production croissante de *position papers*¹²¹, mais aussi une politique éditoriale diversifiée, *via* notamment les sites internet EDHEC *Research Highlights* (newsletter trimestrielle), *EDHEC Vox*, *EDHEC Planet* (sur Facebook) et le magazine *OTHERWISE*. Enfin, des manifestations régulières, comme les *EDHEC Research Days*, ou plus circonstanciées comme les entretiens de Nice durant la campagne présidentielle de 2017, viennent renforcer ce dispositif.

En cohérence avec cette stratégie de visibilité, l'impact médiatique fait partie intégrante des critères d'évaluation introduits pour l'audit des pôles. Il se mesure, notamment, par le nombre de publications et/ou d'interventions dans une liste de *media* sélectionnés par l'école dans les pays qui constituent ses principales cibles de recrutement.

Lors de sa visite, le comité d'experts a pu observer l'attention portée à la valorisation des travaux de recherche et l'adéquation des moyens mis en œuvre à cette fin. On souligne, tout d'abord, l'organisation bien adaptée, avec un responsable marketing au sein de chaque pôle assurant la réactivité, le suivi qualitatif des travaux, mais aussi la pertinence du choix des canaux de diffusion, l'équipe de « *communication corporate* » de l'EDHEC garantissant l'unicité de la marque EDHEC et apportant son soutien global, notamment pour les relations presse. La création récente, au sein de la communication institutionnelle, d'un rôle de responsable presse et relations publiques, vient compléter ce dispositif. On note également la qualité de la gouvernance, avec la coordination assurée par le comité Marko, et les modes de décision agiles permettant notamment une bonne réactivité, une bonne transversalité et une bonne synergie d'un pôle à l'autre comme d'un site à l'autre.

Outre la communication vers la presse et le grand public, déjà très présentes et bien organisées, l'école devra désormais travailler à augmenter encore son influence sur les décideurs, déjà initiée par exemple par *EDHECinfra* (travaux novateurs sur le financement privé des infrastructures, encouragés notamment par les autorités singapouriennes), ou encore le centre de recherche en économie (récent apport au débat sur le financement des retraites, dans le cadre d'auditions parlementaires et ministérielles en France). Le

¹¹⁹ RAE, P. 44. Ces travaux ont donné lieu à des auditions au sein des cabinets ministériels et auprès de commissions parlementaires.

¹²⁰ RAE, p. 28.

¹²¹ 8 en 2012-13, 6 en 2013-14, 6 en 2014-15, 13 en 2015-16, 11 en 2016-17 et 15 en 2017-18.

renforcement méthodique et proactif des réseaux et des relais de l'EDHEC, au plus près des instances de décision nationales et internationales, gouvernementales et non-gouvernementales, publiques comme privées, dans un nombre croissant de pays que l'école peut cibler en fonction de sa stratégie d'attractivité internationale, constitue un enjeu majeur de son développement futur. Ses entreprises partenaires peuvent, sans nul doute l'y aider, ainsi que son réseau d'*alumni*, même s'il reste encore à développer, à la suite de la fusion des deux associations d'anciens. Les indicateurs d'impact utilisés par l'école pourraient certainement gagner encore en cohérence en prenant en compte à l'avenir cette dimension « *public relations* ».

Enfin, l'EDHEC restant largement associée dans l'esprit du public à l'excellence de sa recherche en finance, en grande partie grâce à l'impact exceptionnel de l'ERI, pourrait vouloir chercher dans son prochain plan stratégique à renforcer la diffusion des travaux de l'un ou plusieurs de ses autres domaines de recherche, parmi les plus différenciants face à ses concurrents. Cette diversification viendrait soutenir l'effort global de visibilité de marque entrepris pour asseoir le développement de l'école et contribuerait, à terme, à diversifier également le vivier de candidats. L'expérience acquise de ses efforts passés à se constituer une très grande visibilité en finance, ainsi que son équipe solide de marketing et communication, devraient lui permettre de mener à bien cette diversification.

En conclusion, **le comité d'experts encourage l'EDHEC dans la poursuite de son effort de valorisation, afin d'en faire un levier de croissance encore plus robuste, dans le cadre du prochain plan stratégique.** Source de revenus, la valorisation est de surcroît un élément-clé du positionnement stratégique de l'Ecole, qui pourrait se donner comme objectif de devenir l'une des références mondiales en la matière parmi les *business schools*. En outre et sans tomber dans l'écueil de la consultance, **le comité recommande également d'étudier des leviers de diversification, tels que des partenariats avec des entreprises ou des financeurs publics « encore plus internationaux », dans le sillage d'EDHEC Infrastructures.**

S'agissant de la diffusion de la culture scientifique, le comité ne peut que recommander la poursuite de l'effort d'enrichissement du débat public, en vue de soutenir encore la visibilité nationale et internationale de l'EDHEC, auprès de ses candidats comme de leurs recruteurs, et partant sa croissance future. Reste que l'école devra travailler à augmenter son influence sur les décideurs, tant nationaux qu'internationaux ; il s'agit là d'un enjeu majeur de son développement futur.

Les relations européennes et internationales

L'international est une composante majeure de la stratégie de l'EDHEC, qui entend, par son intermédiaire, « maintenir et renforcer le développement de sa réputation comme acteur européen de l'enseignement supérieur en management, à rayonnement international ¹²²».

1 / Une politique d'internationalisation originale au service de l'expérience étudiante

L'internationalisation s'exprime dans tous les domaines d'activité de l'école : la gouvernance, avec l'*International advisory board*, la recherche, la formation (programmes en anglais, mobilité sortante, doubles diplômes,...), le recrutement d'étudiants internationaux (35% des effectifs), la composition du corps professoral ou encore l'implantation de campus à l'étranger. En outre, la politique internationale est gérée par une direction des relations internationales, créée en 2017, rattachée à la direction générale, ce qui démontre l'importance stratégique que lui accordent les autorités de l'école.

Grâce à son excellence reconnue en finance et à sa position dans les classements internationaux, l'EDHEC bénéficie d'une réelle visibilité internationale, qui permet à l'école de développer une politique internationale autour de quatre volets : une stratégie partenariale, l'accueil d'étudiants internationaux, la mobilité étudiante et l'implantation de campus internationaux. A ces éléments s'ajoute une politique de recrutement de professeurs internationaux qui permet à l'EDHEC, malgré la forte concurrence dans ce domaine, d'avoir un corps professoral composé à 49% de professeurs venant de l'étranger¹²³. L'internationalisation de l'école passe également par sa politique de formation en ligne, qui se trouve ainsi, dans ce contexte, étroitement liée aux actions de pédagogie numérique mises en œuvre avec le soutien du laboratoire d'innovation pédagogique, le *PiLab*.

¹²² RAE, p.13 ; en intégrant le *Top 10* européen.

¹²³ RAE, p. 10.

a/ Des partenariats de qualité renforçant la position de l'école

Le développement d'un réseau de partenariats est un des points clés de la stratégie internationale de l'école. Le réseau des partenariats d'échanges internationaux s'est, en effet, développé au cours des dernières années pour atteindre environ 275 partenaires universitaires, dont 85 % possèdent au moins une accréditation internationale¹²⁴. Au-delà des objectifs de mobilité, l'école a souhaité nouer avec certains partenaires prestigieux des relations privilégiées menant, soit à des doubles diplômes, soit à des formations complémentaires très spécialisées co-organisées sur le campus du partenaire (Universités de Stanford et de Berkeley, MIT)¹²⁵.

La politique de partenariats internationaux est cohérente avec l'ambition de l'école de se positionner à l'international sur une, voire quelques niches d'excellence (pour le moment, essentiellement dans le domaine de la finance). Cette politique pourrait encore être renforcée, si les partenariats privilégiés avaient une incidence plus forte sur les collaborations de recherche avec les enseignants-chercheurs des institutions concernées. Les partenaires avec lesquels le comité a interagi semblent y voir également une opportunité de renforcement des partenariats.

b/ Une excellence dans l'accueil logistique des étudiants internationaux

L'EDHEC accueille dans ses programmes des étudiants inscrits régulièrement (i.e. non en mobilité,) venant de multiples horizons géographiques. Ces étudiants choisissent de rejoindre l'EDHEC sur la base de la position de l'école dans les classements internationaux, en particulier dans le domaine de la finance, de la réputation des « grandes écoles à la française », du caractère international des campus (diversité des publics), de l'enseignement à l'EDHEC (très largement dispensé en anglais) et de la qualité de la vie associative.

L'EDHEC investit dans le recrutement de ces étudiants, notamment grâce à ses partenariats internationaux¹²⁶ et en diversifiant les voies d'admission¹²⁷. L'école met aussi un point d'honneur à leur proposer un excellent accueil. L'*International student office* (ISO) offre un accompagnement à chaque étudiant, notamment dans l'apprentissage des dimensions logistiques de son projet (actes administratifs, déplacements, banque, assurances, logement), qui débute avant son arrivée et se prolonge pendant tout son séjour. Les étudiants internationaux soulignent l'excellence de cet accueil par l'ISO, la disponibilité des personnels et la qualité des prestations offertes. Ils sont par contre un peu plus critiques sur d'autres sujets. La diversité internationale annoncée n'est pas toujours au rendez-vous ; si certaines sections sont très internationales¹²⁸, d'autres le sont moins et les étudiants internationaux se sentent dès lors isolés au milieu des étudiants français. Cet isolement est renforcé par la difficulté de participer à la vie associative¹²⁹ : les moments de recrutement sont inadéquats et la vie associative reste très francophone. Cet élément d'attractivité, mentionné par les étudiants internationaux, ne rencontre donc pas vraiment ses promesses. L'école a lancé récemment une politique d'intégration des étudiants internationaux dans les associations, mais la barrière de la langue reste prégnante. Certes, l'EDHEC leur offre des cours de Français langue étrangère (FLE), qui satisfont pleinement les étudiants qui ne connaissent pas du tout le français, et qui peuvent ainsi améliorer leur insertion dans la vie locale ; par contre, le degré de satisfaction est moindre pour les étudiants qui possèdent déjà un bon niveau de français, en raison d'un manque de différenciation des publics accueillis dans les cours. Le comité souligne qu'il y a là une réelle marge d'amélioration.

c/ Une mobilité étudiante encore perfectible

Pour pouvoir obtenir un diplôme de l'EDHEC, tous les étudiants doivent avoir passé au moins un semestre à l'étranger, soit sous forme de stage en entreprise, soit en formation dans une université partenaire. Ceci est rendu possible grâce au très large réseau de partenaires internationaux dont dispose l'EDHEC. Ces partenariats sont assez équilibrés : l'EDHEC affiche, en effet, un très bon taux de recouvrement entre étudiants *entrants* et *sortants*, à savoir 85 % ; mais un des objectifs de la direction des relations internationales est d'améliorer encore ce taux afin de garantir la pérennité des partenariats.

Les étudiants soulignent la qualité du *Study abroad office* (SAO), qui les accompagne dans l'ensemble de leurs démarches et est à leur disposition pendant leur séjour. Ils peuvent compter sur la compétence et la disponibilité des membres de cette équipe, ce qui facilite considérablement leur projet d'internationalisation.

¹²⁴ RAE, p. 16.

¹²⁵ RAE, p. 17.

¹²⁶ RAE, p. 79.

¹²⁷ RAE, p. 57.

¹²⁸ Comme le MSc *Global & sustainable business*.

¹²⁹ Cf domaine 4 Réussite de la vie étudiante.

Reste que certains étudiants semblent devoir choisir entre le stage et le séjour académique international. Le comité considère qu'il serait souhaitable qu'ils puissent combiner les deux expériences, même si aujourd'hui leur choix est accompagné et tient compte de leur projet de formation et de leurs ambitions professionnelles.

Les étudiants en mobilité séjournant à l'EDHEC soulignent, à l'instar des étudiants internationaux déjà évoqués la qualité de l'accueil et pointent les mêmes difficultés, à la fois en matière d'intégration dans la vie associative et de différenciation insuffisante des cours de Français langue étrangère.

d/ Une politique cohérente en matière de campus internationaux, centrée sur la recherche

L'EDHEC a fait le choix de développer des campus internationaux dédiés à la recherche, en particulier dans le champ de la finance¹³⁰, ce qui participe du renforcement de son image à l'international. Cette stratégie vise à soutenir les autres objectifs de sa politique d'internationalisation : (1) le recrutement d'étudiants internationaux dans un certain nombre de pays cibles, comme l'Inde, qui ont été stratégiquement choisis, (2) le développement et la consolidation du réseau de partenaires académiques de mobilité ou de double diplomation, (3) le renforcement du réseau international de l'EDHEC, notamment en lien avec le réseau des *alumni*, pour faciliter le placement professionnel international d'étudiants souhaitant s'expatrier et la mobilité des étudiants dans le cadre de stages dans des entreprises prestigieuses. En ce qui concerne le dernier objectif, la stratégie semble être particulièrement efficace, puisque, dans un contexte économique peu propice, le taux de placement des étudiants de l'EDHEC à l'international est en nette croissance¹³¹. L'annexe 5 du RAE mentionne ainsi que 40 % des étudiants de l'EDHEC ont trouvé un travail dans un autre pays que leur pays d'origine. Ceci est particulièrement vrai pour les étudiants non français, pour lesquels les placements hors pays d'origine dépassent les 80 %, mais aussi pour les diplômés français dont 30 % trouvent un emploi hors de France.

Dans le cadre de sa politique d'internationalisation, l'EDHEC a installé des *country managers* dans quelques pays cibles où elle souhaite investir stratégiquement et développer sa notoriété, afin de rencontrer ses objectifs internationaux. Ces *business developers*, présents à New York, Londres, Mumbai, Singapour, Shanghai, Los Angeles, sont en charge d'un portefeuille d'activités, qui peut sensiblement varier selon les zones géographiques, mais qui, pour l'essentiel, est centré sur le recrutement d'étudiants internationaux, le renforcement de partenariats académiques, le développement d'un réseau de contacts en entreprises (en particulier *via* le réseau d'*alumni*), pour faciliter le placement international des étudiants, tant en stage que dans leur vie professionnelle. Il est à souligner que ces *country managers*, véritables ambassadeurs de l'EDHEC, agissent en son nom et se sentent membres à part entière de l'organisation dont ils ont endossé la culture.

Pour autant, l'ouverture de campus à l'international n'a, à ce jour, pas apporté des flux d'enseignants significatifs issus des pays d'implantation : la majorité des enseignants non français viennent de pays européens (35 sur 56), dont 4 seulement de Grande Bretagne ou d'Irlande, 7 des Etats-Unis, le continent asiatique n'étant représenté que par 2 indiens.

Le modèle de développement international de l'EDHEC, qui contribue « à faire rayonner sa marque à l'international », est incontestablement un axe fort de la croissance de l'école et de l'amélioration de son positionnement. Si le comité souligne la qualité et l'ampleur du travail réalisé depuis l'arrivée de la nouvelle direction, il entend, toutefois, souligner quelques points d'attention, qui touchent, pour l'essentiel, les étudiants internationaux et la mobilité étudiante. S'agissant des étudiants internationaux, la principale marge de progression concerne l'intégration dans la vie associative de l'école, qui tient pour une large part à des difficultés linguistiques non résolues par les enseignements de FLE. Les étudiants en mobilité étudiante entrante rencontrent des difficultés comparables similaires ; la mobilité sortante, quant à elle, pourrait voir sa valeur ajoutée renforcée par une extension à 12 mois sur la base d'un stage en entreprise et d'une formation académique. **Enfin, constatant des différences significatives dans le niveau d'internationalisation des diplômes, le comité recommande de poursuivre le mouvement en cours, en priorisant tout particulièrement les formations restées en marge du processus.**

¹³⁰ Le campus de Singapour abrite le siège asiatique de l'*EDHEC-Risk Institute*, pôle de recherche majeur, qui développe des programmes de recherche, notamment avec Deutsche Bank, Amundi ETF, AXA Investment Managers, Société Générale Corporate et Investment Banking

¹³¹ Annexe 5 RAE Rapport de placement, p.20.

Conclusion

Avec l'arrivée de la nouvelle direction en 2017, l'EDHEC s'est engagée dans la redéfinition de son positionnement institutionnel et de ses orientations stratégiques au profit de l'expérience étudiante que l'école entend rendre unique autour de trois nouvelles priorités - révolution numérique, internationalisation, entrepreneuriat et innovation. L'école entend, en effet, relever quatre défis majeurs : (1) le défi pédagogique autour de la numérisation des enseignements et de l'établissement, (2) le défi international renforcé par une concurrence accrue pour le recrutement des professeurs et des étudiants, (3) le défi de l'utilité sociale, en plaçant la « recherche utile et l'expérience étudiante » au cœur de son modèle de développement et (4) les défis nationaux dont la réorganisation de l'enseignement supérieur dans le cadre des Comue. A l'issue de son travail d'évaluation, le comité d'experts peut conclure que les trois premiers défis (pédagogique, international, sociétal) sont en passe d'être relevés et le seront dans le cadre du prochain plan stratégique (2020-2025). S'agissant du quatrième défi, le comité a constaté, qu'il ne constitue pas une préoccupation majeure de l'EDHEC. Si l'école mentionne son appartenance aux deux Comue, c'est essentiellement au regard des projets que les établissements peuvent co-construire ensemble, la question de la réorganisation de l'enseignement supérieur au travers des Comue, dans le contexte actuel, ne s'inscrivant pas dans sa vision stratégique.

Aujourd'hui, le positionnement institutionnel de l'EDHEC, son ancrage territorial multi-sites, pleinement inscrit dans ses valeurs et son histoire, et partagé par l'ensemble des parties prenantes internes et externes, lui assure l'indépendance financière nécessaire à la réalisation de ses orientations stratégiques, notamment en termes de rayonnement international.

La gouvernance, tant externe qu'interne, est clairement au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'école. Reposant sur un fonctionnement en mode projet, la nouvelle organisation mise en place est soutenue à la fois par une infrastructure technologique efficace assurant une totale transparence des implantations géographiques et par des outils de mesure de la performance pertinents et fonctionnels. Pour autant, le comité considère qu'un certain nombre de dispositifs sont insuffisamment formalisés ce qui représente un risque pour la pérennisation de l'organisation. **Il recommande à la direction de l'école de travailler dans ce sens et l'encourage également à développer plus avant ses travaux prospectifs, notamment en matière de ressources humaines pour consolider ses analyses.**

L'EDHEC produit une recherche de haut niveau et à fort impact, portée par le domaine de la finance. La structuration de l'activité de recherche et le suivi rigoureux de la réalisation des objectifs en sont des atouts forts. Mais le positionnement dominant en finance, très fructueux en termes de production académique, d'impact et de capacité à générer des ressources financières, appelle, de la part du comité, **une recommandation sur la possibilité de répliquer ce modèle vertueux à d'autres champs de la recherche en management.**

L'expérience étudiante est aujourd'hui la « marque de fabrique » de l'EDHEC, tant au plan stratégique qu'au plan organisationnel. L'accompagnement personnalisé des étudiants, la volonté de diversifier les publics, tout en maintenant la qualité des formations et de la vie étudiante sur l'ensemble des campus, le souhait d'associer les étudiants à la gouvernance de l'école et à ses projets, constituent incontestablement des marqueurs forts de sa stratégie de développement. Le comité souligne qu'il s'agit de choix déclinés, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue, pleinement assumés par l'ensemble des parties prenantes, mais qui néanmoins mériteraient une plus grande formalisation. Il prend acte de la position de l'école au regard des standards nationaux dans le champ de la diplomation, qu'elle ne juge, dans le contexte actuel, ni nécessaires, ni même utiles. **Le comité recommande, en outre, d'accroître le portefeuille de double diplômes, dans des disciplines non liées à la gestion, en cohérence avec les valeurs de l'établissement (humanisme et ouverture) et les besoins présents et futurs du marché de l'emploi.**

L'EDHEC conduit une politique de recherche « utile »¹³², qui met la valorisation au centre de son projet stratégique, la recherche de financement des projets de recherche ainsi que la création de spin-off en constituant les réussites les plus emblématiques. **Le comité encourage l'école dans la poursuite de son effort de valorisation, afin d'en faire un levier de croissance encore plus robuste, dans le cadre du prochain plan stratégique.**

Le modèle de développement international de l'EDHEC, qui contribue au rayonnement de sa marque - notamment au travers des campus internationaux dédiés à la recherche -, est incontestablement un axe fort de la croissance de l'école et de l'amélioration de son positionnement. Le comité entend, toutefois, porter à la connaissance de l'école quelques points d'attention, qui touchent, pour l'essentiel, les étudiants

¹³² RAE, p.15.

internationaux, la mobilité étudiante et des différences encore significatives dans le niveau d'internationalisation des diplômés.

1 / Les points forts

- La qualité de l'équipe managériale.
- Une organisation agile et rigoureuse au service du projet.
- Une cohésion et un engagement de la communauté reposant sur des valeurs partagées.
- Une recherche de haut niveau et à fort impact, générant des ressources financières.
- L'expérience étudiante au cœur du projet, hautement différenciante et ressentie par les étudiants.
- Une réelle porosité entre enseignement et recherche.
- Un modèle de développement international, qui contribue au rayonnement de la marque EDHEC.
- Une démarche d'amélioration continue intégrée à la culture de l'établissement.
- Un accompagnement au changement rigoureux et intégrateur.

2 / Les points faibles

- Une vision prospective peu explicite des axes de développement de l'école, en raison d'une non-concordance des agendas.
- Peu d'ouverture aux doubles diplômes ou aux parcours mixtes dans des domaines différents de la gestion.
- Une politique de *fundraising*, via le Fonds de dotation, dont la structuration est encore mal définie.

3 / Les recommandations

- Développer le plan stratégique de l'école et le rendre plus visible, notamment en valorisant les liens avec les projets portés par les politiques des sites auxquels elle est intégrée directement ou indirectement.
- Expliciter la structuration de l'organisation et poursuivre son harmonisation pour en assurer la pérennité au-delà des personnes.
- Répliquer la stratégie mise en œuvre autour du champ de la finance à d'autres domaines comme source d'excellence, de visibilité et de financement.
- Envisager l'extension du PhD à d'autres domaines du management au service de l'attractivité et de la visibilité internationale de l'établissement.
- Mettre l'accent sur la marque en capitalisant sur les points forts (valeurs, proximité des entreprises, culture entrepreneuriale).
- Porter une plus grande attention à l'intégration des étudiants internationaux dans la vie associative sur les sites français.
- Poursuivre la politique d'implication dans la FUPL et consolider les partenariats avec UCA 2020.

Liste des sigles

A

AACSB	(Certification) <i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMBA	(Certification) <i>Association of Masters of Business Administration</i>

B

BBA	<i>Bachelor of business administration</i>
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CEEI	Centre européen d'entreprise et d'innovation
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CHSCT	comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles

D

D	(LMD) Doctorat
DRCI	Délégation à la recherche clinique et à l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EB	<i>Ethics board</i> (instance de l'EDHEC)
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EESPIG	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EHPAD	Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

Feder	Fonds européen de développement régional
Fesc	Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif
FLE	Français langue étrangère
FUPL	Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
------	---

H

HAD	Hospitalisation à domicile
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HUB	Planification et suivi qualité de l'exécution des programmes (service de l'EDHEC)

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAB	<i>International advisory board</i> (instance de l'EDHEC)
ICL	Institut catholique de Lille

ISO	<i>International student office</i> (service de l'EDHEC)
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LLM	<i>Master of Law</i> (diplôme en droit accessible en troisième cycle de droit et d'une durée d'un an)
LMCU	Lille métropole communauté urbaine
LMD	Licence-master-doctorat
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MSc	<i>Master of Science</i>
O	
OTC	<i>Organisation & Transformation Committee</i> (instance de l'EDHEC)
P	
PhD	Appellation internationale du doctorat, désigne aussi des formations Bac+8 de certaines écoles sans reconnaissance de l'Etat
PiLab	Laboratoire d'innovation pédagogique de l'EDHEC
PMC	<i>Programme Management Committee</i> (instance de l'EDHEC)
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
S	
SAO	<i>Study abroad office</i> (service de l'EDHEC)
Shon	Surface hors œuvre nette
U	
UMR	Unité mixte de recherche
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

Observations du directeur



Monsieur Michel ROBERT
 Directeur
 Département d'évaluation des établissements
 HCERES
 2 rue Albert Einstein
 75013 PARIS

Objet : HCERES – Rapport définitif

Lille, le 28 août 2019

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance du rapport définitif du HCERES faisant suite à l'évaluation qui a eu lieu sur notre campus de Lille en Janvier 2019. Permettez-moi, au nom de l'ensemble du Comité exécutif et de la Présidence de l'EDHEC, de vous en remercier vivement. Nous tenons en effet à souligner tout à la fois la qualité de notre collaboration en amont de la visite, le grand professionnalisme et la bienveillance qui ont animé l'évaluation *in situ*, ainsi que la précision du rapport définitif. Ces remerciements s'étendent bien sûr à Madame la Professeure Colette Voisin, Présidente du Comité, et à son équipe. L'ensemble constitue un socle d'analyse précieux pour l'EDHEC, à la veille de finaliser son plan stratégique 2020-2025.

Je veux souligner ici combien le HCERES a saisi, dans son analyse et ses recommandations, ce qui constitue le cœur de la spécificité de l'EDHEC, ses marqueurs stratégiques sur lesquels nous allons nous appuyer pour déployer notre ambition à 2025. Je retiens en particulier :

- Un positionnement institutionnel clair, ancré dans une stratégie multi-sites en France et à l'international, qui assure indépendance financière et agilité. Cet atout sera renforcé dans le cadre du prochain plan et nourrira le développement de nos activités sur les territoires en lien avec les politiques de site.
- Une recherche utile, de haut niveau et à fort impact, largement portée aujourd'hui par le domaine de la finance. J'aimerais souligner qu'aujourd'hui déjà, l'EDHEC contribue, au travers de publications académiques majeures, au développement de connaissances dans des champs disciplinaires variés comme l'économie, le marketing, le management, la stratégie ou le droit.

◆
LILLE
 24 avenue Gustave Delory
 CS 50411
 59057 Roubaix Cedex 1
 France
 T +33(0)3 20 15 45 00
 F +33(0)3 20 15 45 01

◆
NICE
 393 Promenade des Anglais
 BP 3116
 06202 Nice Cedex 3
 France
 T +33(0)4 93 18 99 66
 F +33(0)4 93 83 08 10

◆
PARIS
 16-18 rue du 4 Septembre
 75002 Paris
 France
 T +33(0)1 53 32 76 30
 F +33(0)1 53 32 76 31

◆
LONDON
 10 Fleet Place, Ludgate
 London EC4M 7RB
 England
 T +44(0)20 7332 5600
 F +44(0)20 7248 2209

◆
SINGAPORE
 1 George Street
 #15-02 Singapore 049145
 T +65 64380030
 F +65 64389891

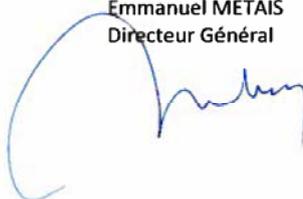
www.edhec.edu

La diversification des thématiques couvertes et le renforcement de la valorisation des contributions intellectuelles de nos experts font partie intégrante de nos axes stratégiques à venir. Le prolongement de notre ambitieux plan de recrutement de professeurs, la création de nouveaux centres de recherche ou encore l'ouverture d'un PhD en management aux côtés de notre PhD en finance feront partie de cette dynamique. Le fait de co-développer des doubles diplômes dans des disciplines non liées à la gestion participe du même objectif de renforcer l'utilité sociale de l'EDHEC et de mieux répondre aux défis du monde contemporain¹.

- La dimension humaine de l'EDHEC, pleinement inscrite dans ses valeurs et son histoire, et qui conduit l'EDHEC à faire de l'expérience étudiante sa « marque de fabrique », au plan stratégique comme opérationnel. Il s'agit d'un véritable juge de paix à l'aune duquel nous arbitrons toutes nos priorités.

En vous souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Emmanuel METAIS
Directeur Général



¹ Le dernier partenariat stratégique en date signé en juillet 2019 avec Sciences Po Lille va en ce sens.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'EDHEC Business School a eu lieu du 15 au 17 janvier 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Mme Colette VOISIN, professeur émérite en sciences de gestion et ancienne vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire (VPCEVU) de l'université Paris-Sud.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Jérôme CABY, professeur des universités à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris, ancien directeur général d'ICN Business School Nancy-Metz et ancien directeur général de l'ESCE international Business School ;
- Mme Annick CASTIAUX, professeur des universités et directrice des relations internationales à l'université de Namur ;
- Mme Maryse DARNAUDGUILHEM, ancienne secrétaire générale adjointe du rectorat de Versailles ;
- Mme Anne-Juliette HERMANT, directrice Talent, Développement, Performance et Engagement d'AXA Partners, Groupe AXA.
- Mme Elvira POPPI, Ingénieur Prévention des Risques et étudiante en master MAE à l'université Grenoble Alpes.

Stéphane ONNEE, conseiller scientifique, et 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 <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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