

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'IESEG (INSTITUT D'ÉCONOMIE SCIENTIFIQUE ET DE GESTION)

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 :

Président du comité, Pascal Louvet

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 Eespiq (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

Sommaire

Sommaire	3
Présentation de l'établissement	4
Caractérisation du territoire	4
Structuration de la coordination territoriale	4
La FUPL.....	5
Caractérisation de l'établissement.....	5
Première évaluation par le Hcéres.....	6
I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	7
1.1 Une école consciente de ses valeurs, prête à changer de dimension	7
1.2 Une stratégie ambitieuse qui nécessitera sans doute une adaptation du modèle économique	8
II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	11
2.1 Une organisation interne qui se structure au gré de la croissance.....	11
2.2 Une gouvernance claire construite autour d'un conseil d'administration et d'une direction.....	11
2.3 Un pilotage agile et prudent.....	13
III. La recherche et la formation.....	16
3.1 Une politique de recherche ambitieuse.....	16
3.2 Une politique de formation complète autour d'un modèle pédagogique bien pensé.....	17
3.3 Une structuration interne qui maille étroitement les questions pédagogiques et de recherche	18
3.4 La documentation	19
IV. La réussite des étudiants.....	21
4.1 Un parcours apprécié par les usagers permettant une insertion professionnelle rapide et efficace.....	21
4.2 Une vie associative multi-campus, dense et diversifiée.....	21
4.3 Vers une amélioration de la participation des étudiants à la gouvernance	22
V. La valorisation et la culture scientifique.....	23
5.1 La valorisation des résultats de recherche est fortement encouragée par la direction	23
5.2 La diffusion et le développement de la culture scientifique et technique contribuent à améliorer la visibilité et la notoriété de l'école	23
VI. Les relations européennes et internationales	25
Conclusion	27
Liste des sigles.....	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	33

Présentation de l'établissement

Caractérisation du territoire

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France composée de cinq départements. La coordination territoriale assurée par la communauté d'universités et établissements (Comue) Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupe des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais¹, étendu sur 12 414 km², est, hors Ile-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine. L'économie de ce territoire, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé par rapport à la moyenne nationale. Le taux de chômage est l'un des plus élevés de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale²). Pour l'année 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille.

Structuration de la coordination territoriale

Les projets dans le cadre du programme investissement d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) puis par la Comue LNF.

En octobre 2018, la Comue LNF regroupe 9 membres : l'Université de Lille ; l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) ; l'Université du littoral Côte d'Opale (Ulco) ; l'Université d'Artois ; l'École centrale de Lille ; l'Institut Mines Télécom Lille Douai ; la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) ; le CNRS et l'Inria. La Comue comprend en outre cinq membres associés : l'Institut Pasteur de Lille ; l'Ensap de Lille ; l'École supérieure de musique et de danse Nord de France ; l'Institut régional du travail social Hauts de France ; *Skema Business School*. L'IESEG n'en est pas membre mais y participe indirectement via la FUPL. Les établissements membres de la Comue LNF accueillent, en 2016, 116 297 étudiants en formations universitaires³. Les établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) membres de la Comue LNF comprenaient en 2017, 11 493 personnels⁴, dont 4 292 enseignants titulaires et 5 782 personnels Biatss.

À la suite de l'échec de la candidature à l'action Initiative d'excellence (Idex), le projet d'Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie (Isite) intitulé « Université Lille Nord-Europe » (ULNE) et labellisé en février 2017 a été porté par la fondation partenariale ULNE dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. L'Isite ULNE⁵ fédère 14 membres fondateurs⁶, et 13 partenaires⁷. Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'Isite ULNE représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

¹ Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues du diagnostic territorial (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater) Comue Lille Nord de France de juin 2018.

² Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

³ Y compris, les étudiants de la FUPL en formations universitaires et de l'IMT (source : tableau de bord de l'enseignement supérieur - site Mesri).

⁴ Fiche de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri.

⁵ Source : site internet Isite ULNE.

⁶ Université de Lille ; École centrale de Lille ; École nationale supérieure de chimie de Lille (ENSCL) ; École nationale supérieure des arts et industries textiles (Ensait) ; IMT Lille Douai ; Ensap de Lille ; École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam) campus de Lille ; École supérieure de journalisme (ESJ) Lille ; Institut d'études politiques (IEP) de Lille ; CNRS ; Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ; Inria ; Centre hospitalier régional universitaire de Lille ; Institut Pasteur de Lille.

⁷ *Katholieke Universiteit te Leuven* (KU Leuven), FUPL, Centre Oscar Lambret, Université d'Artois, Université du Littoral-Côte-d'Opale, l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, *SKEMA Business School*, Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar), Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris), Région Hauts-de-France, Métropole européenne de Lille (MEL).

La FUPL

Créée en 1973 sous la forme juridique d'une association, la Fédération universitaire pluridisciplinaire de Lille (FUPL) a pour mission de fédérer les établissements d'enseignement supérieur 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 Eespig⁸ depuis 2015⁹ et de plus de 2000 étudiants (Edhec, Yncrea, leseg), 5 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 (CPGE, 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 suivants¹⁰ : 31 000¹¹ étudiants dont 24 000 dans la métropole lilloise, 8 930 salariés dont 4 860 permanents, 1 500 lits de soin (Hôpitaux – EHPAD – HAD), 15 unités et instituts de recherche, dont 2 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 fédération¹². Elle représente 20 % des étudiants de la région Hauts-de-France.

Caractérisation de l'établissement

L'IESEG (Institut d'économie scientifique et de gestion) est une école de management fondée en 1964. Elle est issue du corps facultaire de l'Institut catholique universitaire de Lille (ICL, autrement connu sous le nom de « *la Catho* »), l'IESEG a été fondée en 1964 avec un statut d'association privée à but non lucratif. En tant qu'école membre de la Fédération universitaire polytechnique de Lille (FUPL), elle reste rattachée à « la Catho ».

Le haut du classement de la revue « L'Étudiant » accorde de rares places aux écoles de management post-bac : en 2019¹³, seules deux d'entre elles, l'IESEG et l'Essca, figurent dans le top 20. Première des deux, l'IESEG y occupe le sixième rang, fruit d'une progression régulière et discrète. Elle bénéficie des 3 accréditations internationales, EQUIS, AACSB, AMBA qui font référence dans le domaine de la formation au management.

Historiquement implantée sur Lille, elle dispose depuis 2009 d'un second campus à Paris, de taille comparable au premier, dans le quartier de Paris-La Défense. Au total, elle a accueilli 5 257 étudiants en 2017-18¹⁴. Elle a triplé son nombre d'inscrits en dix ans¹⁵, soit une croissance moyenne de 13 % par an. Il est prévu dans le plan stratégique¹⁶ de ramener ce taux de croissance annuelle à un niveau certes plus bas, autour de 6 à 7 %¹⁷, mais qui reste malgré tout soutenu. 90 % de ses étudiants sont inscrits dans le programme de grande école (PGE) comportant le cycle *bachelor* en 3 ans et le cycle master en 2 ans avec 9 spécialités¹⁸. Les autres se répartissent dans des masters spécialisés en formation initiale ou continue : 1 *Bachelor in International Business* (BIB), 9 *Masters of Science*, 1 *International MBA*, 1 *Executive MBA* et 1 master spécialisé¹⁹. Le PGE est un programme généraliste sur 5 ans, dont le recrutement en France se fait principalement par un concours post-Bac commun à deux autres écoles du même type (ESSCA et ESDES)²⁰, le concours Accès. Le PGE, ainsi que quelques masters spécialisés, comme le *Master of International Business*, sont dupliqués à l'identique sur les deux campus.

Le corps enseignant permanent compte 137 personnes en 2017-18, soit un enseignant pour 38 étudiants inscrits ; il est composé de 15 professeurs, 34 professeurs associés, 74 professeurs assistants et 14 chargés de

⁸ Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

⁹ Bulletin officiel n°30 du 23 juillet 2015.

¹⁰ Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE), p. 3.

¹¹ Derniers chiffres donnés sur le site de la FUPL

¹² RAE, p. 3.

¹³ <https://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-grandes-ecoles-de-commerce/excellence-academique-1.html#indicateurs=904473,904475,904499,904497,904675&criterias>, le 22 mai 2019

¹⁴ RAE, tableau 1.2, p. 8

¹⁵ Elle comptait en effet 1 756 inscrits en 2008 selon le précédent rapport d'analyse de l'AERES, 2014-15.

¹⁶ Cf. infra

¹⁷ En 2020-21, l'école prévoit d'accueillir 6277 étudiants (cf. RAE tableau 1.2 p 8).

¹⁸ IESEG Brochure institutionnelle p. 20-21.

¹⁹ Ibid. p. 22-26.

²⁰ Pour les candidats hors de France métropolitaine, le concours est aménagé pour s'adapter aux contraintes liées à la distance.

cours²¹. Tous les enseignants-chercheurs de l'école ont vocation²² à faire partie du LEM (laboratoire Lille économie et management - UMR 9221) dont la tutelle est partagée entre la FULP, l'Université de Lille et le CNRS²³. A la même date, le personnel administratif comprend, quant à lui, 192,7 ETP²⁴.

L'IESEG dispose d'un budget annuel de 58 M€, constitué à 86,8 % des frais de scolarité²⁵. L'école est propriétaire de son patrimoine immobilier qui avoisine les 34 000 m² (20 000 sur Lille et 14 000 sur le campus de la Défense²⁶). Elle peut offrir à ses étudiants par le biais de la FULP un hébergement en résidence (1130 chambres au total) et un service de restauration (5000 repas par jour)²⁷.

Première évaluation par le Hcéres

L'IESEG, qui avait fait lors de la précédente campagne, l'objet d'une simple analyse sur dossier par l'AERES, est évaluée pour la première fois de manière standard par le Hcéres.

Le comité, à la lecture du rapport d'autoévaluation et après la visite de l'école, a souhaité porter une attention particulière aux problématiques suivantes :

- les clés de réussite du modèle économique actuel de l'IESEG ;
- la stratégie de croissance à l'international ;
- les étudiants, les *alumni* et le développement du sentiment d'appartenance à l'école ;
- le modèle pédagogique ;
- le pilotage de la politique scientifique.

²¹ Cf. note de caractérisation, p. 3

²² Les jeunes enseignants-chercheurs nouvellement recrutés doivent atteindre les critères de production avant d'intégrer le laboratoire. « Un comité examine chaque année les demandes d'intégration au LEM » (cf. RAE, p 22).

²³ Rapport d'activité du LEM 2015-18, disponible sur son site.

²⁴ Idem

²⁵ Idem

²⁶ Cf. <https://www.ieseg.fr/services-etudiants/campus-lille/equipements>

²⁷ Cf. RAE, p. 17

I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

Lille est l'une des métropoles françaises les plus riches en institutions dédiées partiellement ou intégralement aux sciences de gestion, avec un IAE et trois grandes écoles, Skema, l'Édhec et l'IESEG. Cet environnement concurrentiel est source d'émulation et oblige chacun des établissements à cultiver un positionnement original. L'IESEG fonde le sien sur le management interculturel et la responsabilité sociale : c'est ainsi que 80 % des enseignants (45 nationalités) et 20 % des étudiants sont internationaux, que l'école a signé des partenariats avec 285 universités étrangères²⁸, que la langue de communication et d'enseignement dans l'école est prioritairement l'anglais, même si les étudiants du programme grande école (PGE) peuvent suivre les cours en français²⁹ pendant la première année et une partie de la deuxième.

L'IESEG est membre de la FUPL et bénéficie du rayonnement de cette institution lilloise. La FUPL, avec un budget annuel de trois M€³⁰, propose à ses membres essentiellement une coordination souple qui se traduit par :

- l'impulsion de projets communs, dont le plus emblématique, *Live Tree (Lille Vauban en Transition Énergétique, Écologique et Économique)*, vise à la construction d'un bâtiment aux normes « Haute Qualité Environnementale » (HQE), et
- la mutualisation d'actions sur la base du volontariat comme par exemple des bibliothèques, résidences et restaurants universitaires, complexes sportifs et services de santé.

Au-delà de la mutualisation, les membres partagent des valeurs qui sont historiquement celles de « la Catho » et s'appuient sur la bannière de la FUPL à l'international comme dans les discussions territoriales. Cette bannière est précieuse pour favoriser le développement à l'international de l'IESEG comme pour faire avancer ses projets immobiliers locaux. Sur le plan statutaire, le lien de l'IESEG avec la fédération se matérialise aussi par la présence du président de la FUPL dans le conseil d'administration de l'école et du directeur de l'IESEG au sein du comité de direction de la FUPL.

De l'école d'économie et de gestion à la Business School internationale

À la demande de son conseil d'administration, la direction de l'école a entrepris en 2014 un vaste travail de réflexion stratégique impliquant l'ensemble des parties prenantes. Le chantier qu'elle a appelé *Vision pour 2025*, a permis à l'école de mieux appréhender ses valeurs et définir la mission qu'elle s'assigne : « être un hub unique et international qui formera et fera grandir les acteurs du changement œuvrant pour une société meilleure ». Pour atteindre son ambition, elle s'est fixée trois axes stratégiques : « l'expérience pédagogique, la réputation de la recherche à l'échelle internationale et l'orientation internationale et le développement d'une communauté IESEG multiculturelle »³¹. Le travail qui a mobilisé l'école dans toutes ses ressources en 2014-15 a fixé un cap ; il a aussi largement contribué à souder une communauté. L'adhésion de chacun aux valeurs et au projet, qui a été régulièrement ressentie par le comité lors des entretiens, est sans doute un facteur de succès de la stratégie de l'école.

Reprenant la *Vision pour 2025* et l'actualisant, un plan stratégique *IESEG 2021* a été défini pour la période 2016-21 : il énonce 8 objectifs et des leviers pour les atteindre.

1.1 Une école consciente de ses valeurs, prête à changer de dimension

Vision pour 2025 met en exergue cinq valeurs : l'accomplissement, la responsabilité, l'intégrité, la solidarité et l'engagement. Pour une part, ces valeurs sont constitutives de la responsabilité sociale qui est l'un des deux facteurs, avec le management interculturel, sur lesquels l'école construit sa différenciation. L'école se targue d'avoir une recherche active sur le domaine de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) : l'un des quatre centres d'excellence de l'école, impliquant 20 enseignants-chercheurs, y est consacré³². La RSE irrigue

²⁸ RAE p. 8, 11 et 42.

²⁹ Cf. le site web de l'école : <https://www.ieseg.fr/programmes/masters-science/programme-grande-ecole/programme-bachelor/>

³⁰ Chiffres de 2016-17 du procès-verbal de l'AG du 22 février 2018

³¹ Cf. <https://www.ieseg.fr/a-propos-de-lieseg/mission-et-valeurs/>

³² RAE, annexe 3-A

également les enseignements. Plus fondamentalement, ces principes imprègnent le comportement des personnels et des étudiants : le comité a pu apprécier l'humilité, la solidarité et l'engagement de tous ; ces valeurs imprègnent aussi l'organisation : le souci d'équité conduit l'école, au prix notamment d'une duplication de l'administration, à offrir les mêmes conditions de formation sur ses deux sites.

Ces valeurs sont ancrées dans l'histoire de l'institution et la forte croissance qu'a connue l'école depuis sa création n'a pas entamé leur rôle dans la culture de l'institution. Elles constituent un point fixe important alors que l'établissement envisage de poursuivre sa croissance et sa mutation d'école d'économie et de gestion qu'elle est, vers la *Business School* internationale qu'elle souhaite devenir. En ce sens, *Vision pour 2025*, et le plan stratégique 2016-2021 qui s'en est suivi, par leur travail de formalisation et de communication, ont contribué à en pérenniser la force : les nouveaux collaborateurs qu'il faut recruter en nombre, s'approprient d'autant plus vite les valeurs que celles-ci sont explicites.

Pour une école au statut associatif, sans soutien direct d'une chambre de commerce ou d'une collectivité publique, la pérennité est une question particulièrement sensible qui détermine son modèle économique et conditionne sa stratégie : les ressources de l'institution sont constituées à 86,8 % des frais de scolarité acquittés par les étudiants³³. Dans le paysage extrêmement concurrentiel des écoles de management, en particulier sur Lille, l'IESEG est consciente qu'elle doit conforter sa place originale. L'IESEG a fait depuis longtemps une analyse assez claire de son positionnement territorial qui l'amène à envisager son avenir à une échelle plus internationale³⁴. En effet, la densité des formations de gestion sature le marché local en diplômés et l'école ne peut assurer sa croissance qu'en s'ouvrant plus largement à l'international. L'ancrage local devient de plus en plus faible, puisque les candidats de la région représentent moins de 9 % des inscrits au concours Accès³⁵.

L'école est donc plus soucieuse de développer un réseau de partenariats internationaux que d'entretenir des relations avec les acteurs institutionnels et politiques locaux. Il est symptomatique à cet égard que ses collaborations avec l'Édhec se limitent au partage de services mutualisés par l'intermédiaire de la FUPL. Les échanges d'enseignants, les partenariats pédagogiques ou scientifiques ne sont pas dans l'agenda de la direction. Au final, via la FUPL, l'IESEG a noué la seule collaboration portant un enjeu stratégique avec l'Université de Lille pour assurer la cotutelle du LEM, le laboratoire de recherche auquel sont rattachés les enseignants-chercheurs de l'école.

Même si la stratégie de l'école la porte sur d'autres horizons géographiques et vers une autonomisation accrue, son implantation principale sur Lille et son lien filial avec *la Catho* ne sont pas remis en cause. Il est donc important que l'école fasse entendre sa voix dans les discussions avec la métropole et la région. Elle ne peut le faire directement car elle est représentée dans les instances décisionnelles par le président de la FUPL³⁶. **Le comité encourage l'école à maintenir un lien fort avec la FUPL notamment pour soutenir ses projets immobiliers et pour qu'elle puisse s'inscrire dans les actions stratégiques de son territoire.**

1.2 Une stratégie ambitieuse qui nécessitera sans doute une adaptation du modèle économique

L'IESEG, qui ambitionne de devenir une *Business School* internationale, est engagée dans une double stratégie : une montée en gamme de ses services et une croissance par l'accueil d'un plus grand nombre d'étudiants étrangers³⁷. Dans son plan stratégique IESEG 2021, elle se fixe huit objectifs :

- 1 être reconnue comme lieu unique favorisant l'engagement des étudiants ;
- 2 devenir un hub de connaissances distinctif internationalement reconnu par le biais de la recherche académique et appliquée ;
- 3 confirmer sa position de leader dans toutes les dimensions internationales et interculturelles ;

³³ Selon la note de caractérisation, p.3, les frais de scolarité et les recettes de formation continue représentent respectivement 86,80% et 2,90% du budget pour l'année 2017-18.

³⁴ Cf. objectif 3, p. 3, du plan stratégique : « confirmer la position de leader de l'école dans toutes les dimensions internationales et interculturelles » qui prévoit notamment « d'accueillir davantage d'étudiants internationaux dans tous les programmes ».

³⁵ Le chiffre est tiré des statistiques sur le programme Grande école. Le concours Accès est commun à trois écoles.

³⁶ A la MEL, métropole de Lille, seule la FUPL est représentée dans le comité métropolitain de l'enseignement supérieur et de recherche 2015-2020, p. 31-32). C'est aussi la FUPL qui est membre de la Comue (cf. <http://www.cue-lillenorddefrance.fr/?q=comue-membres>).

³⁷ Cf. objectif 3, déjà cité et objectif 4 du plan stratégique 2016-21, p. 4 : « consolider qualitativement et quantitativement ses programmes existants afin de contribuer au développement et à la réputation de l'école à l'échelle internationale auprès des étudiants et des entreprises ».

- 4 consolider qualitativement et quantitativement ses programmes existants afin de contribuer au développement et à la réputation de l'école à l'échelle internationale auprès des étudiants et des entreprises ;
- 5 concentrer la plupart de ses activités sur ses campus ;
- 6 améliorer sa réputation auprès des entreprises nationales et internationales qui recrutent ses diplômés et étudiants ;
- 7 développer sa visibilité et sa réputation en tant qu'école unique et sans but lucratif parmi toutes les cibles ;
- 8 être un lieu de travail diversifié et une source d'inspiration en tant qu'école responsable et durable.

L'IESEG planifie sa stratégie de sorte à ne pas bouleverser son modèle économique. Ce dernier est induit par le statut associatif de l'école et par l'absence de subvention récurrente d'exploitation : il repose sur les trois règles suivantes qui ont été rappelées par la direction lors de la visite du comité :

- ne recourir aux financements externes comme l'emprunt que pour des investissements exceptionnels³⁸, et autofinancer la croissance d'activité ;
- veiller à ce que le coût de chaque activité s'équilibre par ses propres recettes sans subvention. Ainsi, par exemple, la politique de formation continue ne vise pas un objectif de rentabilité qui pourrait aider au financement de la formation initiale ;
- appliquer des tarifs uniformes quelle que soit la provenance des étudiants.

Cette politique a réussi à l'école jusqu'ici et lui a permis de progresser dans les classements sans investissements démesurés susceptibles de fragiliser l'équilibre financier.

La stratégie de montée en gamme consiste à achever la mutation de l'école d'économie et de gestion qui formait des gestionnaires pour le marché local en une école de management « *full service*³⁹ » préparant des cadres supérieurs susceptibles de travailler partout dans le monde. Cette mutation est aujourd'hui largement opérée : l'école a un corps professoral de qualité recruté à 80 % à l'international (45 nationalités différentes)⁴⁰, un site parisien plus visible et accessible de l'étranger, une recherche reconnue, des programmes de formation continue ouverts à des cadres ; elle bénéficie, grâce au laboratoire LEM, d'un accès aux formations doctorales de l'université. Toutefois, il lui reste des marges de progrès : les programmes de prestige, comme l'*International MBA* et l'*Executive MBA*, qui accueillent une soixantaine de stagiaires par an,⁴¹ sont soumis à forte concurrence⁴² et restent marginaux dans la carte de formation ; le nombre d'étudiants français reste encore largement majoritaire (80 % en moyenne sur l'ensemble des programmes⁴³), en particulier dans le programme grande école (4 409 sur 4 990, soit 88 %⁴⁴). L'école recrute l'essentiel de ses effectifs étrangers dans quelques bassins attendus, comme la Chine, l'Inde, l'Amérique latine ou le Maghreb et attire encore peu d'étudiants d'Amérique du Nord ou d'Europe. Il est d'ailleurs question pour atteindre le troisième objectif du plan stratégique de « développer de nouveaux partenariats avec des universités internationalement reconnues »⁴⁵. Les débouchés sont beaucoup plus ouverts, puisque les enquêtes faites par l'école montrent qu'un tiers des diplômés travaillent à l'étranger⁴⁶.

Si l'insertion professionnelle est rapide et de qualité, l'IESEG reconnaît un déficit d'image des diplômés sur le territoire et l'attribue au poids de l'histoire et se fixe dans son plan stratégique, l'objectif de corriger ce déficit⁴⁷.

Bien sûr, l'école, qui regarde au-delà de la région des Hauts de France, peut relativiser l'impact de cette perception décevante chez les recruteurs locaux. Il lui faut cependant s'assurer qu'elle n'affecte pas plus largement son image. Malheureusement, **le comité constate que l'école souffre d'une notoriété insuffisante : la marque IESEG n'est pas à la hauteur de son classement. C'est peut-être une question de temps pour une institution dont la croissance est récente. Il y a sans doute d'autres facteurs plus structurels sur lesquels, de**

³⁸ Pour l'acquisition du bâtiment de la Promenade de l'Arche, elle a recouru à un crédit-bail de 52 M€. Pour le reste, elle n'a quasiment pas d'emprunt.

³⁹ Proposer une offre de formation du post-bac au doctorat, aussi bien pour les étudiants en formation initiale que pour les personnes en formation continue, avec une ouverture vers l'international et les milieux socio-professionnels.

⁴⁰ 66 % des 137 professeurs permanents que compte l'école ont obtenu leur doctorat dans une institution étrangère accréditée par EQUIS, AACSB ou AMBA, cf. RAE p. 11.

⁴¹ Cf. RAE, tableau 1.2, p. 8

⁴² Cf. RAE, p. 23

⁴³ Cf. RAE, p. 43

⁴⁴ Cf. Statistiques du programme grandes écoles, document fourni par l'école

⁴⁵ Cf. plan stratégique 2016-21, p. 4.

⁴⁶ Cf. RAE, p. 35

⁴⁷ Cf. objectif 6, p. 4 du plan stratégique 2016-21 : améliorer la réputation de l'IESEG auprès des entreprises nationales et internationales qui recrutent nos diplômés et étudiants ».

l'avis du comité, la direction doit porter son attention. C'est d'ailleurs le souhait du conseil d'administration⁴⁸ qui demande à la direction un travail particulier sur la marque et c'est l'un des objectifs de son plan stratégique⁴⁹.

Le comité estime que l'école ne devrait pas sous-estimer dans son analyse le fait que son recrutement principal se fait au niveau Bac et non après classes préparatoires comme la plupart de ses concurrentes en matière de formation des cadres dirigeants. Bien sûr, l'intérêt d'un recrutement post-Bac est de permettre à l'école d'organiser sa formation sur 5 ans, de renforcer le sentiment d'appartenance des étudiants ; il est vrai aussi que toutes les écoles concurrentes, historiquement concentrées sur la formation Bac+3 à Bac +5 ouvrent aujourd'hui des programmes de *Bachelor*, ce qui tendrait à donner raison à l'IESEG. Mais, tout en se positionnant sur le premier cycle, ces écoles ne renoncent pas au recrutement dans les classes préparatoires : c'est dans ce vivier qu'elles se livrent concurrence pour attirer les meilleurs élèves. **Le comité s'interroge sur la possibilité pour l'IESEG de faire évoluer son image au niveau national, sans ouvrir, même partiellement, son recrutement sur les classes préparatoires.**

Le recrutement post-Bac peut aussi, de l'avis du comité, constituer un frein à la politique d'attraction d'étudiants étrangers. Il est en effet plus difficile de convaincre des étudiants de venir s'installer à Paris ou à Lille pour une période de 5 ans. Même si les frais de scolarité annuels sont relativement modérés (10 500 € pour le programme grande école⁵⁰) par rapport à l'offre concurrente, l'investissement financier est lourd sur 5 ans. On constate d'ailleurs que l'école réussit beaucoup mieux à attirer des étudiants étrangers sur les programmes plus courts de masters spécialisés (3 semestres). 90 % des étudiants sont étrangers dans ces programmes ; ils sont même 98 % dans l'International MBA. Des passerelles existent pour permettre aux étudiants d'intégrer la 3e année du *bachelor* ou en première année de master : 111 et 301 étudiants en ont respectivement profité. **Le comité estime que le développement de ces passerelles d'intégration au niveau L3 ou M1 pourrait favoriser l'attractivité du PGE pour les candidats étrangers.**

Le maintien de frais de scolarité relativement bas est un choix fort de l'école qui prend en compte justement la longueur des études. L'école qui place la solidarité au cœur de ses valeurs, mesure ce que représente l'investissement financier sur 5 ans pour les étudiants et leurs familles. Ce choix contraint l'institution, qui refuse par ailleurs de fragiliser son équilibre financier, à être économe dans toutes ses dépenses. Ainsi gère-t-elle son budget communication a minima : le budget *marketing et promotion* était de 755 k€ en 2017-18, soit 1,30 % des dépenses ; il est prévu de l'augmenter à 1 062 k€ (1,47 %) en 2019-20⁵¹. **Le comité encourage l'école à bien calibrer ce budget pour répondre au double enjeu de corriger son image et d'attirer des étudiants en plus grand nombre.**

La direction de l'école envisage également l'ouverture d'un programme doctoral en interne. Ce type de programme, s'il peut avoir tout son sens dans la carte de formation, peine généralement à trouver un équilibre économique. Conformément à son engagement social, l'école souhaiterait encore développer son système de bourses. L'école devra, dans son projet de croissance, continuer d'embaucher des enseignants-chercheurs de bon niveau et garder ceux qui pourraient être tentés de monnayer leur investissement scientifique dans des institutions plus rémunératrices. L'attachement des personnels à ses valeurs et à son projet protège l'école d'un risque de départs en masse. Avec la maturité, la croissance en taille et l'entrée dans un jeu concurrentiel avec des institutions prestigieuses, l'école s'expose à un risque de dilution de ses valeurs et à un risque d'opportunisme plus grand des individus, ainsi sans doute qu'à une hausse de son coût salarial.

En résumé, **pour mener à bien sa stratégie ambitieuse, l'école est invitée à réfléchir à des adaptations de son modèle économique, peut-être en interrogeant l'homogénéité des tarifs ou la modulation des tarifs ou la pertinence d'une duplication stricte des formations et des services sur les deux sites.**

⁴⁸ Cf. compte-rendu de la séance du 12 juin 2018 du CA

⁴⁹ Cf. plan stratégique IESEG 2021, 6^e et 7^e objectifs, p. 4 et 5

⁵⁰ Cf. RAE, p. 31

⁵¹ Cf. Rapport EQUIS 2017, datasheet, p. 12

II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement

2.1 Une organisation interne qui se structure au gré de la croissance

L'IESEG est une école dont la croissance a été très forte depuis l'année 2000, ses effectifs passant de 600 à 5 500 étudiants et son budget global de 3,4 à 65,3 M€ en 2018-19. Pour absorber cette croissance, il a fallu que l'école dispose d'une organisation très structurée et, dans le même temps, fasse preuve d'adaptabilité.

Le comité apprécie la lisibilité de l'organisation interne et le regroupement de la gestion des enseignants-chercheurs et des activités de formation et de recherche dans une direction académique très forte. En effet, la structuration à deux niveaux, sauf pour la direction académique, met en relation 6 directions structurées par domaines d'activité et champs de compétences :

- 4 directions « mission » : direction académique, direction de l'*executive development & innovation*, direction des relations internationales et direction des relations entreprises ;
- 2 directions « support » : une direction financière et une direction des opérations qui regroupent les autres activités supports (RH, SI, immobilier...) ⁵².

L'ensemble des directeurs participent au comité de direction qui se réunit chaque semaine ⁵³.

Jusqu'à la fin des années 2000, un directeur général adjoint pilotait les services supports, la direction financière et la direction de l'administration des étudiants. Face à l'accroissement des activités, il est apparu nécessaire de mieux séparer les fonctions académique, financière et support : ces dernières – RH, SI et services généraux incluant l'immobilier – sont aujourd'hui regroupées dans une direction des opérations. La plupart de ces services sont organisés de manière *front office* en service au « client » (étudiants, professeurs invités, professeurs, salariés, etc.) et *back office* en support technique. Beaucoup de processus ont été construits en ce sens au cours des dix dernières années.

La direction des opérations contribue également à la politique RSE de l'école, favorisant les solutions écologiquement porteuses (plateforme d'apprentissage en ligne Moodle, politique d'impression à la demande sur des imprimantes centralisées, etc.).

La direction académique qui gère l'ensemble des questions pédagogiques et scientifiques, ainsi que les carrières du corps professoral, est accompagnée d'un conseil académique et organisée en 5 départements puis en filières. C'est une direction importante par le périmètre de ses compétences et qui permet de mettre en cohérence l'ensemble des décisions individuelles et des décisions académiques stratégiques.

L'évolution majeure de la période est la montée en puissance du campus de Paris-la Défense, désormais de taille comparable à celui de Lille (2 500 étudiants contre 3 000 et 15 500 m² contre 22 500 m² respectivement ⁵⁴).

L'organisation interne s'est progressivement adaptée à la bi-localisation des formations. Le campus de Lille concentre historiquement les structures *back office* de services, avec une coordination des structures de *front office* qui se sont dédoublées du fait de la montée en puissance du campus de Paris. Par cette organisation et par l'utilisation des outils numériques précédemment cités, l'école limite au mieux les coûts de la bi-localisation et de la duplication des programmes et services. Elle ne peut cependant éviter les déplacements, en particulier ceux des enseignants. **Le comité note que ni les dépenses de transport et d'hébergement, ni la contrainte occasionnée pour les personnes amenées à se déplacer régulièrement, ne semblent poser un problème aujourd'hui ; il considère toutefois que cela constitue une contrainte réelle pour le personnel comme pour les finances, que l'école devra sans doute prendre en compte à terme.**

2.2 Une gouvernance claire construite autour d'un conseil d'administration et d'une direction

L'école est organisée sous forme d'une association loi 1901 à but non lucratif dont les statuts ⁵⁵ prévoient une gouvernance institutionnelle relativement légère : un directeur, un conseil d'administration (CA) ramassé (actuellement 14 membres ⁵⁶), dont deux représentants du personnel et deux représentants des étudiants élus

⁵² Cf. Organigramme, annexe 2-A

⁵³ Cf. RAE, p. 9

⁵⁴ Brochure institutionnelle, p. 17 et 19.

⁵⁵ Statut de l'IESEG mis à jour par l'AG extraordinaire du 13 avril 2016.

⁵⁶ Cf. liste d'émargement du compte-rendu de la séance du 11 10 2018 du conseil d'administration

par leurs pairs⁵⁷ et une assemblée générale (AG) composée en pratique des mêmes membres que le CA⁵⁸. L'équipe de direction est invitée aux séances du CA et aux AG.

Les deux seuls membres titulaires de droit du CA sont les présidents de la FUPL et de l'association des anciens. Aussi faut-il les considérer comme les parties-prenantes auxquelles l'école doit rendre compte, ce qui semble légitime. Comme les statuts prévoient que le nombre de membres titulaires puisse varier entre 6 et 20, les membres de droit peuvent craindre malgré tout une dilution de leur pouvoir si la taille du conseil s'agrandit. Pour le reste, les administrateurs sont choisis par cooptation sans conditions particulières de profil. Les règles de composition du conseil ne sont donc pas prévues pour favoriser une représentation des parties prenantes dans toute leur diversité : acteurs économiques, sociaux, culturels institutionnels, etc. **De l'avis du comité, le CA pourrait mettre à l'étude une évolution des statuts⁵⁹ en ce sens.**

La répartition des rôles entre CA-AG, d'un côté, et équipe de direction, de l'autre, est parfaitement claire dans les statuts et dans la pratique. Le CA suit attentivement les questions immobilières et budgétaires ; il est impliqué dans les choix stratégiques en amont et il en est souvent à l'initiative. Par ailleurs, il commande régulièrement⁶⁰ à l'équipe de direction des rapports sur des questions organisationnelles, administratives ou stratégiques. Le CA choisit également le directeur, sur proposition de son président.

Le taux de présence des administrateurs, tel qu'on peut le mesurer sur les dernières séances, varie entre 50 % et 80 %⁶¹.

La gouvernance externe est complétée par un comité d'orientation stratégique, l'*International Advisory Board (IAB)*, qui a vocation à donner le regard d'experts internationaux⁶² : quatre venant du monde de l'université, dont le Président, ex-directeur de la *SDA⁶³ Bocconi School of Management* (Milan), et six du milieu économique⁶⁴. Les entretiens ont permis au comité de constater que l'IAB jouait un rôle actif dans les grandes décisions stratégiques

En interne, plusieurs organes dédiés à la recherche, à la qualité et au développement pédagogiques et à l'architecture des programmes, ainsi qu'un conseil de l'école où siègent des étudiants, participent par leurs débats et leurs propositions à la réflexion et à l'élaboration de la politique⁶⁵. Une commission académique réunit sous la présidence du directeur académique, le directeur adjoint à la pédagogie, les directeurs de programme, de formation continue, de la recherche, des relations internationales et les chefs de département. Elle gère le corps professoral et traite de toutes questions le concernant : recherche, enseignement, recrutements, évaluations, promotions, primes, congés sabbatiques. Cette commission qui appuie son travail sur des procédures et des outils formalisés⁶⁶, garantit l'équité de traitement de chaque professeur ; elle favorise l'équilibre et le lien entre les tâches administratives, pédagogiques, scientifiques et de valorisation.

Le comité juge que les organes de gouvernance et leur coordination avec la direction sont propres à assurer une cohérence et une construction partagée de la stratégie.

Quant à la politique qualité, elle est structurée et permet une amélioration continue, comme l'attestent les trois accréditations internationales AACSB, AMBA et Equis. On peut souligner qu'elle est parfaitement déclinée autour du plan stratégique et qu'elle s'appuie sur une formalisation des axes d'amélioration, des indicateurs et des jalons. En matière pédagogique, elle est suivie par un comité de la qualité pédagogique constitué des directeurs de programmes, du directeur adjoint de la pédagogie et de professeurs, qui vérifie l'application effective des décisions de la direction académique, fait des suggestions et mène des enquêtes auprès des étudiants.⁶⁷

⁵⁷ Cf. RAE, p. 10

⁵⁸ Les articles 6 et 10 des statuts mentionnent toutefois une composition du CA limitée aux membres titulaires et de l'AG élargie aux membres délégués : les représentants des étudiants et du personnel sont aussi invités aux séances du conseil, de sorte que la distinction entre les compositions du CA et de l'AG se réduit aux décomptes des voix délibératives.

⁵⁹ Prévoir par exemple, comme cela se fait dans d'autres institutions de formation qu'une partie des membres cooptés soient choisis dans des catégories définies : acteurs économiques, sociaux, culturels, institutionnels...

⁶⁰ Par exemple, lors de la séance du 12 juin 2018 (cf. compte-rendu de la séance), il a été demandé un travail de réflexion stratégique global centré sur 4 sujets majeurs : marque, alliances, immobilier et international.

⁶¹ Cf. les listes d'émargement incluses dans les compte-rendu des 5 dernières séances du CA

⁶² Cf. RAE, p. 10

⁶³ Scuola di Direzione Aziendale.

⁶⁴ <https://www.ieseg.fr/a-propos-de-lieseg/equipe-dirigeante/international-advisory-board/>

⁶⁵ Cf. RAE, p. 10

⁶⁶ En particulier, les documents de cadrage et le MEDAP (*Model for Evaluation and Development of Academic Performance*) qui consigne tous les éléments d'activité des enseignants.

⁶⁷ Cf. RAE, p. 26

2.3 Un pilotage agile et prudent

Une gestion financière rigoureuse

Le processus budgétaire est bien séquencé⁶⁸. Une tendance budgétaire pour l'année à venir est définie au mois de mai avec l'appui des directions et services. Le projet de budget est ensuite présenté à l'assemblée générale⁶⁹ pour validation. Le conseil d'administration, par l'intermédiaire de son bureau⁷⁰, est informé par ailleurs à chaque trimestre de l'exécution du budget et il peut demander des réajustements du budget initial en conséquence⁷¹. C'est l'une des raisons pour lesquelles les résultats financiers réservent rarement de mauvaises surprises⁷².

L'autre raison tient à la finesse du pilotage financier qui s'appuie sur un plan pluriannuel à pas glissant sur 5 ans et cherche à contrôler le risque dans tous ses choix. Le budget a plus que doublé en sept ans : les recettes sont passées de 27 M€ en 2011-12⁷³ à 58 M€ en 2017-18⁷⁴. Bien qu'en forte progression, le budget des recettes est stable dans sa structure. La formation continue, encore récente, représente une part faible des ressources (2,9 % en 2017-2018), d'autant que l'école privilégie une offre de formation « sur mesure » répondant aux besoins spécifiques de ses entreprises clientes⁷⁵. Quant à la taxe d'apprentissage (4,31 % des recettes⁷⁶), elle est collectée par le truchement des centres de formation des apprentis (CFA) Formasup Paris et Formasup Nord-Pas-de-Calais.

Du côté des dépenses, les charges de personnel se montaient à 27 M€ au compte de résultat 2016-17, soit autour de 50% des charges⁷⁷. Sur la période 2013-17, les investissements et les amortissements annuels ont oscillé chacun autour d'une même fourchette de 1 à 1,5 M€⁷⁸, ce qui témoigne d'une politique d'investissement très lissée. L'école veille aussi à contenir les dépenses immobilières en dessous de 20 % du coût global de la formation⁷⁹. Le choix d'une nouvelle implantation dans le quartier des affaires à La Défense a permis de recentrer les activités parisiennes sur deux sites au lieu de quatre précédemment et s'est accompagnée d'une réduction du coût par étudiant de 28 %⁸⁰. L'école est propriétaire, au travers de quatre sociétés civiles immobilières, de ses campus, le campus historique de Lille, mais également celui de Paris-La Défense par le biais d'un crédit-bail pour 52 M€.

Autre preuve du pilotage financier très rigoureux, l'école contient le taux d'impayés à un chiffre inférieur à 3%.

L'école se préoccupe néanmoins d'offrir des facilités financières à ses étudiants : les frais de scolarité peuvent être versés en 9 mensualités ; la création de la Fondation IÉSEG en 2015⁸¹, abritée au sein de la Fondation de « *la Catho* » contribue à l'attribution de prêts à taux zéro ou de cautions aux étudiants, même si les montants restent, à ce jour, peu importantes : en 2018-19, 1,3 M€ d'aides financières ont été allouées.

Un système d'information sûr et performant

Le service informatique regroupe 20 personnes, soit 17 ETP : il comprend notamment un administrateur dédié à la nouvelle plateforme et un expert audiovisuel. L'ambition de l'école est d'appliquer les méthodes des meilleures entreprises en la matière. L'accent a été mis sur la sécurité via le e-collaboratif avec notamment une formation de changement de mots de passe par portail. Le service SI assure la fiabilité du système in-situ ou à distance. Pour sécuriser l'ensemble de ses données, l'école dispose d'une salle serveur « primaire » sur son site de Lille, dupliquée sur Paris (salle « secondaire ») et d'une salle hors campus à Lille ainsi qu'au sein d'un back-up dans le « cloud ». **En matière de système d'information, le comité constate que l'école a su prendre la mesure des enjeux de sécurité**, parfois au prix d'une certaine lenteur du processus de décision. Ainsi, pour

⁶⁸ Le budget est construit en année universitaire, de septembre à août

⁶⁹ Cf. Article 10 des statuts de l'association

⁷⁰ Le bureau du CA est institué par les statuts, art. 11 : il comprend le président du CA, les vice-présidents, le secrétaire et le trésorier.

⁷¹ La procédure est rappelée par son président au CA (cf. le point 3, compte-rendu du CA du 11 10 18, p. 3).

⁷² Le compte financier 17-18 a été arrêté avec un excédent de 453 160 € (cf. compte-rendu du CA du 11 10 18, p. 3). Par exception, le résultat 15-16 avait accusé un déficit de 682 461 € (rapport des commissaires aux comptes, 2016).

⁷³ Cf. Rapport général des CAC 2013-14, compte de résultat, p. 10

⁷⁴ Cf. RAE, tableau 2.3, p. 15

⁷⁵ Cf. RAE, tableau 2.3, p. 15

⁷⁶ Idem, chiffres 2017-2018.

⁷⁷ Cf. Rapport général des CAC 2016-17, compte de résultat, p. 11

⁷⁸ Cf. Tableau budgétaire p. 2

⁷⁹ Selon les propos du directeur lors de l'entretien initial.

⁸⁰ Cf. RAE, p.16

⁸¹ Cf. <http://fondation.ieseg.fr>

le choix de son ERP, elle a lancé la première étude en 2017 pour une installation aujourd'hui programmée en 2020.

Au niveau des logiciels de gestion ou académiques, les choix se font en coordination avec le directeur de la recherche et les directeurs de départements pédagogiques concernés. Les logiciels attribuant des licences gratuites aux étudiants sont privilégiés. Les solutions de recherche ainsi que les accréditations sont gérées sur la plateforme ACADEM⁸². Pour s'inscrire dans les obligations du RGPD, l'école a conduit à un travail de mise en conformité des données. Le programme « phare » de master en *Big Data* dispose d'une salle spécifique, de 42 machines virtuelles et de PC avec logiciels préinstallés.

Un management des ressources humaines à l'écoute

La direction des ressources humaines est assurée par le directeur des opérations et est configurée sur deux volets : un volet dit « quantitatif » dont l'objectif est de gérer la paie et les intervenants non permanents et un volet dit « qualitatif » qui gère le recrutement, la formation et le suivi des collaborateurs et de leurs carrières.

Les deux campus, corps professoral et services supports, sont décrits par l'ensemble des cadres comme très interactifs.

Les enseignants font l'objet d'une évaluation annuelle en juin-juillet par leur directeur de département en liaison avec la direction académique. L'école recrute chaque année autour de 6 à 8 professeurs, 15 en année « haute », parmi un nombre de candidatures élevé. L'école recherche certes des chercheurs à fort potentiel de publications, mais avant tout des professeurs engagés, « *citoyens de leur école* ». Leur présence physique et leur participation à la vie de l'école sont des critères de recrutement importants afin de favoriser la proximité avec les étudiants et les services support. La politique d'accompagnement des familles des enseignants-chercheurs internationaux, très intégrante, est particulièrement appréciée des professeurs étrangers.

Du fait de sa forte croissance et des recrutements de ces dernières années, la moyenne d'âge des collaborateurs s'est considérablement abaissée (41 ans) avec une ancienneté moyenne de 5,5 ans, même si l'attachement et la fidélité à l'institution restent très ancrés. Un système informatisé des recrutements a été mis en place avec priorité à la mobilité interne. Le personnel administratif est également évalué tous les ans.

Un système original d'intéressement⁸³ a été institué, construit sur 5 critères alliant performance et qualité. Ceux-ci seront revus prochainement, l'accord d'intéressement actuel arrivant à échéance. Ce système est vécu comme fédérateur et intégrateur car représentant la constatation individuelle de la réussite collective : tous les salariés touchent le même montant, quel que soit leur niveau hiérarchique dans l'institution.

L'école consacre 500 k€/an au budget formation (3,6 %). Le personnel est systématiquement formé à la diversité et à l'interculturel. La formation aux langues recouvre environ 50 à 60 % du budget.

Dans le cadre de la construction du plan stratégique, les personnels enseignants et administratifs ont été largement impliqués dans le processus⁸⁴ ; l'école a mis en place un système original de voyages d'études appelé *Learning Expedition*, en groupes de 4 à 6 collaborateurs de compétences différentes et de deux étudiants, favorisant l'esprit de communauté. Chaque collaborateur est ainsi invité, sur la base d'un budget défini, à « visiter l'extérieur ». Ces retours d'expérience sont partagés ensuite par la communauté dans les moments de démarches participatives telles que les groupes de travail sur le thème « *best place to work* », ou des rassemblements mensuels.

Une gestion immobilière pour s'adapter à la croissance des effectifs

La ressource immobilière représente le « capital de l'institution »⁸⁵. L'école dispose de deux campus de tailles voisines, 22 500 m² à Lille et 15 500 m² à Paris, en septembre 2018⁸⁶. Le campus historique de Lille va s'engager dans un important plan d'agrandissement, pour un montant de 22 M€, avec pour objectif de concevoir des bâtiments intelligents, aux normes HQE.

⁸²ACADEM est une solution dédiée aux établissements d'Enseignement Supérieur pour accompagner les processus de gestion de la qualité et d'accréditations.

⁸³ Sous forme d'un plan épargne retraite populaire (PERP)

⁸⁴ Cf. supra, section 1

⁸⁵ Cf. entretien avec le directeur général

⁸⁶ Cf. brochure institutoinnelle.

Le campus de Paris-La Défense a été rationalisé, passant de 4 à 2 implantations. L'ensemble Socle Grande Arche (6 000 m²) acquis dans les années 2000 est désormais complété par un bâtiment autonome situé sur les collines de l'Arche (9 000 m²), acquis il y a trois ans⁸⁷. L'ensemble permet de disposer d'installations de taille équivalente au campus de Lille. Les campus se veulent pleinement ouverts aux étudiants : 24 heures sur 24 à Lille et de 8 heures à 22 heures à Paris.

A Lille, le dispositif est complété par une résidence étudiante de 139 chambres, propriété de l'école via une structure filiale. Sur Paris, l'école met en relation ses étudiants visiteurs avec des opérateurs professionnels de l'hébergement.

L'école, selon le comité, a une politique d'investissement adaptée à sa croissance : elle entreprend sans risque financier inconsidéré les programmes immobiliers nécessaires au confort de ses étudiants sur chacun des deux sites.

⁸⁷ Cf. RAE, p. 16.

III. La recherche et la formation

3.1 Une politique de recherche ambitieuse

Les activités de la recherche à l'IESEG sont sous la responsabilité du directeur de la recherche, assisté d'un service de 6 personnes, et du comité de la recherche. Ce comité est un organe consultatif interne composé uniquement de professeurs expérimentés de l'IESEG. Il se réunit plusieurs fois par an et a pour rôle de proposer une politique de recherche cohérente avec la stratégie de l'IESEG, du LEM et de la FUPL⁸⁸. Il participe à l'évaluation des activités de recherche des personnels académiques.

La stratégie de recherche est en phase avec les impératifs de visibilité et de développement de l'école

La stratégie de recherche a en ligne de mire l'accroissement de la visibilité internationale de l'école et vise à satisfaire aux exigences des accréditations et des classements internationaux⁸⁹. La priorité est donc de recruter à l'international des enseignants-chercheurs anglophones publiant dans les revues classées dans les rangs 1 ou 2 selon la catégorisation des revues en économie et en gestion par le CNRS, ou à fort potentiel de publication. L'école assume une vocation « généraliste »⁹⁰ et à ce titre elle s'inscrit dans les axes de recherche du LEM sans en prioriser aucun, même si elle tend à privilégier certaines thématiques (responsabilité sociale des entreprises, comportements du consommateur et analyses marketing, performance des organisations). Par conséquent, les profils de postes publiés dépendent d'abord des besoins en enseignement. Cette politique porte ses fruits : entre 2014 et 2018, le nombre de publications dans des revues classées selon la catégorisation CNRS ou à comité de lecture a presque doublé (de 63 à 118) alors que le nombre d'enseignants-chercheurs augmentait de 47 % (de 86 à 123), le ratio annuel de publication par chercheur passant ainsi de 0,73 à 0,96. De plus la proportion de publications classées en rang 1 et 2 est passée de 33 % à près de 45%⁹¹.

L'IESEG compte, fin 2018, 137 personnes dans son personnel académique permanent, dont 123 à statut d'enseignant-chercheur (*professors*), et 14 à statut d'enseignant. Tous les *professors* doivent 50 % de leur temps de travail à la recherche, 40 % à l'enseignement (soit 150 heures/an), et 10 % à des activités de service. Certains bénéficient d'une bourse d'excellence et doivent 3 publications de rang 1 sur 5 ans. Les arrivants ayant soutenu leur doctorat récemment, ont un service d'enseignement allégé les premières années. La plupart des *professors* (93⁹²) sont au LEM. Les autres relèvent d'autres disciplines ou ne remplissent pas les conditions pour entrer ou rester au LEM (2 publications dans des revues classées sur 5 ans) et sont alors rattachés à d'autres équipes de recherche, localement ou à l'étranger dans leurs universités d'origine.

La vie scientifique qui s'inscrit principalement dans celle de son laboratoire historique, le LEM

Le LEM est le principal laboratoire d'appartenance des enseignants-chercheurs de l'IESEG. Il résulte de la fusion en 2007 de deux UMR CNRS, l'une en co-tutelle avec la FUPL et l'autre avec l'Université de Lille⁹³. Il est hébergé sur différents sites des cotutelles, sur lesquels 300 réunions annuelles (séminaires d'axe, colloques, AG et autres) qui animent la vie du laboratoire, se répartissent. Il compte 6 chercheurs CNRS⁹⁴ dont le directeur actuel du LEM, hébergé à l'IESEG. Le CNRS alloue au LEM un budget annuel récurrent de 25 k€. La FUPL et l'Université de Lille versent une dotation annuelle d'environ 1 300 € par membre de leur institution⁹⁵. La gouvernance du laboratoire fait l'objet d'un savant dosage pour préserver les équilibres entre les cotutelles et entre les disciplines, économie et gestion. Elle prévoit notamment l'alternance des mandats à la direction du laboratoire, la répartition équilibrée des deux directions adjointes et des responsabilités d'axes ainsi que la rotation des AG et manifestations importantes sur les différents sites. Fort de 170 chercheurs et 100 doctorants, le LEM est la plus grande UMR CNRS de la section 37⁹⁶, aussi, sa politique scientifique est-elle organisée autour de 6 axes thématiques non disciplinaires et suffisamment ouverts pour que la quasi-totalité des *professors* de l'IESEG y trouve une place.

L'école propose à ses enseignants-chercheurs en complément du laboratoire, des dispositifs propres :

⁸⁸ Cf. RAE, p. 10.

⁸⁹ Cf. RAE, p. 18

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ Cf. RAE, p.19

⁹² Source : entretiens

⁹³ Rapport d'activité du LEM 2015-18, disponible sur son site

⁹⁴ Source : différents entretiens, et site internet du LEM

⁹⁵ Chiffre donné par le directeur de l'unité lors de l'entretien

⁹⁶ La section 37 du CNRS regroupe les sciences économiques et de gestion.

- Un système de prime à la publication indexée sur le rang des revues selon la catégorisation CNRS, la prime dépend d'un barème qui prend en compte le rang de la publication et le nombre d'auteurs ;
- Un système de mentorat qui permet à de jeunes collègues ou des collègues en difficulté de se faire aider par des professeurs expérimentés pour remplir leurs objectifs de publication.

L'IESEG pratique également une intense politique d'invitation de professeurs étrangers (103 *visiting professors* en 2017-18⁹⁷) ; ces visites sont autant d'occasions de conférences, de collaborations scientifiques, et de partage de connaissances et de savoir-faire en matière de recherche. La pratique des cotutelles de thèses partagées entre un professeur dans une université étrangère et un personnel IESEG, généralement non titulaire de l'habilitation à diriger les recherches (HDR), semble aussi être une pratique courante.

Les rapports avec la FUPL en matière de politique scientifique sont assez limités, au-delà des organes de gouvernance prévus. La FUPL sert principalement de catalyseur, pour le montage de projets avec des partenaires extérieurs (Métropole de Lille, par exemple), ou de chaires.

En conclusion, le comité estime que la stratégie scientifique de l'IESEG est performante grâce au dynamisme du LEM auquel elle contribue par son soutien et les productions de ses enseignants-chercheurs, et grâce à un accompagnement volontariste de l'école à ses personnels par un support organisationnel adéquat, et des dispositifs efficaces d'aide et d'incitation à la publication. L'accent mis sur le nombre et le rang des publications peut néanmoins trouver sa limite avec l'intensification de la compétition sur le marché de la publication scientifique. Par ailleurs, la coopération entre l'Université de Lille et l'IESEG sur le LEM est en partie fondée sur l'équilibre des forces. L'IESEG pèse aujourd'hui pour 47 % des effectifs du LEM et 65 % pour les articles de rang 1 CNRS⁹⁸. L'équilibre actuel dans la gouvernance du laboratoire pourrait être rompu si l'IESEG continuait à recruter⁹⁹ tandis que l'Université de Lille stabilise ses emplois. **Le comité recommande que l'IESEG anticipe le risque que cela pourrait induire sur la poursuite de la collaboration. L'IESEG a besoin aujourd'hui de maintenir une collaboration fructueuse avec l'université, au moins pour l'inscription de ses doctorants à l'école doctorale et faciliter l'obtention d'une HDR pour ses *professors*.**

3.2 Une politique de formation complète autour d'un modèle pédagogique bien pensé

Une offre de formation en fort développement mais toujours dominée par le programme historique, le PGE

L'offre de formation de l'IESEG est structurée autour de plusieurs programmes. L'élément principal est le programme grande école (PGE) délivré en 5 ans et articulé autour d'un cycle *bachelor* puis d'un cycle master ; il a accompagné la croissance de l'école en termes de nombre d'étudiants, puisqu'il rassemble toujours aujourd'hui 90 % des effectifs¹⁰⁰. C'est le programme central de l'école qui recrute sur un concours post-bac. Il est le seul programme de l'école à conférer le grade de master, et ce depuis 2003, mais il ne permet pas la délivrance du grade de licence. Il est dupliqué à l'identique sur Paris et sur Lille. Il est proposé par voie d'apprentissage ou de contrat de professionnalisation dans certaines spécialités. Les cours sont proposés en français ou en anglais les deux premières années, et dans les années suivantes les enseignements sont délivrés exclusivement en langue anglaise.

Depuis 2013, l'offre de formation s'est considérablement enrichie et développée¹⁰¹ : huit nouveaux programmes *Masters of Science* (MSc)¹⁰² (trois sur Lille et cinq sur Paris) et un *bachelor in International Business* se sont ajoutés au *Master in International Management*, créé lui en 2003 et présent sur les deux sites. Ils forment au total 440 étudiants¹⁰³ et visent une cible d'étudiants étrangers

Par ailleurs, l'école a ouvert en formation continue l'*International MBA* (2014), destiné à de jeunes professionnels, l'*Executive MBA* (2015) et l'*Executive Master*, spécialisé sur la direction financière (2016), qui s'adressent à des cadres seniors à haut potentiel. L'école assure également de la formation intra-entreprise sur mesure et fait valoir ainsi ses champs d'expertise. Elle y est attachée pour les liens que cela crée et entretient avec les entreprises, mais ne cherche pas toutefois à la multiplier, ni à en faire une source significative de

⁹⁷ Cf. RAE, p.13

⁹⁸ Cf. RAE, p.20

⁹⁹ 44 enseignants-chercheurs ont été recrutés par entre 2014-15 et 2017-18. Cf. RAE, p.12

¹⁰⁰ 4 930 sur un total de 5 500 en 2018-19, cf. RAE, tableau 1.2, p. 8

¹⁰¹ Cf. RAE, p. 22 et suivantes.

¹⁰² Appelés aussi *Post Graduate Programs* ; ces formations sont généralement destinées à des publics étrangers détenteurs d'un *bachelor* en 3 ou 4 ans, et proposent une spécialisation. A l'IESEG ces formations durent généralement 18 mois et comptent pour 90 ECTS.

¹⁰³ Chiffres 2017-18

revenus, car elle s'inquiète du caractère concurrentiel et fluctuant de ce marché. Au total, son ouverture à la formation continue reste prudente. Ainsi, en 2017-18, l'école compte 76 auditeurs de formation continue dans ses programmes pour un total de 5 257 étudiants en 2017-18, et a touché plus de 500 apprenants lors de ses formations courtes intra-entreprises¹⁰⁴. Les ressources issues de cette activité représentent 1,68 M€ sur un budget total de 58,04 M€ (soit 2,9% des recettes). L'école entend stabiliser son offre, bien que réduite en nombre de programmes et de publics concernés.

Le comité estime que l'offre de formation est de qualité et répond à la stratégie de l'école. La carte dense en nombre de programmes reste très lisible dans sa structure et son contenu. Elle s'adresse à tout type d'apprenant et elle évolue pour capter des publics plus internationaux. Le PGE reste malgré tout le programme dominant. **Le comité recommande toutefois que l'école ne sous-estime pas le rôle que la formation continue de haut niveau peut jouer dans le développement d'un réseau de qualité et dans la promotion de son savoir-faire.** Elle pourrait identifier les segments de marché accessibles et chercher à y renforcer sa présence.

Un modèle pédagogique et éducatif qui se veut complet et associe l'ensemble des parties-prenantes

L'IESEG veut se distinguer par son modèle pédagogique. Son ambition est plus large que la transmission de savoirs aux apprenants et l'internationalisation des publics ; l'école entend développer un modèle d'apprentissage et d'éducation complet, recouvrant tous les aspects de la vie de l'étudiant : ouverture interculturelle, développement personnel par la culture et le sport, responsabilité et engagement (dans l'apprentissage, dans la collectivité).

La stratégie pédagogique de l'école a été renouvelée en 2016. Elle résulte d'un travail approfondi et d'un partage assez large, incluant les étudiants et les personnels. Elle entend désormais privilégier systématiquement l'apprentissage actif des étudiants, l'interactivité pendant les cours ainsi que la diversité des approches pédagogiques. Cette stratégie inclut une réflexion autour des locaux (configuration, accès), des salles d'enseignements (dimensions, aménagements) et la taille des groupes.

Cette stratégie, validée par la commission académique, s'est traduite par des propositions de mise en œuvre et d'améliorations par le comité de la qualité pédagogique. Le comité du développement pédagogique, quant à lui, est en charge du processus d'évaluation des activités de formation. Il est d'ailleurs à remarquer que les résultats de cette évaluation font pleinement partie de l'évaluation annuelle des personnels enseignants. La stratégie pédagogique s'appuie aussi sur le Centre d'innovation éducative et technologique (CETI) créé en 2012.

La stratégie inclut enfin une réflexion constante sur les contenus des programmes, qui est du ressort de la commission d'architecture des programmes, dont font partie les directeurs de programmes et de filières. La commission a d'ailleurs intégré l'approche par les compétences. Elle associe les *professors* aux réflexions sur les évolutions à donner aux contenus des formations, ainsi que les professionnels par le biais de *Professional Advisory Boards* au niveau des filières ou des programmes. Enfin, elle s'est dotée d'outils de suivi de l'insertion des étudiants.

En conclusion, le comité estime que le modèle pédagogique élaboré par l'école, centré sur le développement, personnel, intellectuel et professionnel des étudiants est original, bien pensé et cohérent avec les valeurs qu'elle affiche. La stratégie pédagogique est affirmée, et dispose d'instances associant les parties prenantes, de services et d'outils pour sa définition, son évolution, son implémentation, et son évaluation. L'école a su accompagner la forte croissance de ses effectifs et de son portefeuille de formation en se dotant d'un dispositif de pilotage de son offre de formation complet et bien structuré.

3.3 Une structuration interne qui maille étroitement les questions pédagogiques et de recherche

La commission académique de l'IESEG aborde toutes les questions relevant de la formation, initiale et continue, et de la recherche, ainsi que celles relevant de la gestion des personnels enseignants et enseignants-chercheurs (profils de postes, validation des recrutements, évaluation, formation et carrière). Elle se révèle donc être un organe essentiel pour l'imbrication et le lien entre la stratégie en matière de recherche,

¹⁰⁴ Cf. RAE p.8, et 22.

l'offre de formation et la stratégie pédagogique, et leur mise en œuvre. Elle s'appuie dans ses missions sur des comités consultatifs spécialisés¹⁰⁵.

Les personnels académiques titulaires ainsi que les non-permanents sont affectés à des départements, correspondant à des disciplines. Ces départements sont responsables de l'affectation des cours, mais aussi du recrutement des vacataires, de l'évaluation en lien avec les directeurs de la recherche et des programmes, et enfin de la formation et du soutien en pédagogie et en recherche. Ils sont donc la structure de « management de proximité » des personnels académiques.

Un maillage formation recherche également travaillé au niveau des enseignements

Le maillage entre formation et recherche est manifeste dans les programmes de formation, surtout au niveau master. Les personnels sont invités à transmettre des résultats de leur recherche à l'occasion de cours spécialisés, appelés électifs. Les étudiants sont initiés en master à la recherche par des cours de méthodologie, et ils ont reçu par ailleurs une solide formation en techniques quantitatives. Un semestre complet du master est consacré à la rédaction d'un mémoire, basé sur une démarche scientifique. Enfin, le lien formation recherche est travaillé à l'occasion des actions de formation continue, en particulier intra-entreprise, et à travers quatre centres d'excellence spécialisés créés depuis 2013¹⁰⁶ qui sont autant de structures originales de valorisation et de transfert permettant aussi aux chercheurs de confronter leurs préoccupations de recherche avec les actions pédagogiques.

La difficile question du doctorat

Actuellement, 15 doctorants sont hébergés à l'IESEG et sous contrat avec l'école. La plupart d'entre eux sont rattachés à l'école doctorale (ED) Sesame de l'Université de Lille et ils y bénéficient donc des mêmes facilités que les autres doctorants de cette ED. Quelques doctorants sont toutefois inscrits dans une autre université à l'étranger ; ils sont alors suivis par leur directeur de thèse dans l'université d'inscription et en cotutelle à l'IESEG. Tous les doctorants en contrat avec l'IESEG sont suivis par un *professor* de l'IESEG, soit à titre exclusif, soit en cotutelle, le plus souvent lorsque ce professeur n'est pas titulaire d'une HDR ou de son équivalent. Les doctorants, lorsqu'ils sont intégralement financés par l'IESEG, ont un service d'enseignement de 100 heures par an. Lorsque le contrat est cofinancé, la charge d'enseignement est réduite à due proportion. Les doctorants de l'IESEG disposent de bureaux, et des ressources documentaires et matérielles de l'école, y compris pour des déplacements (colloques, etc.). Ils sont intégrés aux réunions pédagogiques, aux séminaires scientifiques et à tout événement de la vie de l'école, à l'instar des personnels permanents. Les doctorants bénéficient à l'IESEG d'un suivi évolutif et resserré, incluant même un accompagnement à la publication. Après la soutenance, ils peuvent se voir proposer un contrat, même à durée indéterminée, en l'attente éventuelle d'un poste d'enseignant-chercheur.

L'école réfléchit au moyen d'attirer davantage de candidatures pour le doctorat, notamment par la création d'un programme doctoral autonome de type PhD. Un tel développement peut s'avérer coûteux. Il passe par une politique de recrutement plus ambitieuse encore et nécessite de développer le nombre de *professors* encadrant des thèses et donc habilités à diriger des recherches. **Le comité recommande donc que l'école formalise ses collaborations avec l'école doctorale, et plus globalement avec l'Université de Lille afin de favoriser la diplomation HDR de ses personnels ou de négocier, pour les *professors* seniors étrangers, la reconnaissance d'équivalences.**

3.4 La documentation

La politique de documentation de l'IESEG s'appuie, d'une part, sur des ressources développées au niveau de la FUPL et, d'autre part, sur des dispositifs qu'elle développe en propre. En effet, l'accès aux ressources documentaires est l'un des axes de mutualisation les plus manifestes au sein de la FUPL. Les étudiants et les personnels de l'IESEG ont ainsi accès à l'ensemble des ressources documentaires ainsi développées (catalogue numérique, ainsi que bibliothèques physiques, prêt entre antennes). Les personnels académiques membres du LEM peuvent également s'appuyer sur les ressources du LEM et la plateforme documentaire du CNRS.

L'IESEG dispose en outre de deux espaces documentaires propres, un sur chaque campus, avec un personnel dédié. Ces lieux sont aussi des espaces de travail, individuels ou collaboratifs. Celui de Paris, ouvert depuis juillet 2017, a bénéficié d'une conception récente particulièrement réfléchie. L'IESEG est abonnée à des

¹⁰⁵ *Id est*, le comité de la Recherche, le comité de la Qualité pédagogique, le Comité du Développement pédagogique et la commission d'Architecture des programmes, dont le rôle a été évoqué *aux points 3.1 et 3.2*.

¹⁰⁶ *Cf. infra* partie 5 du présent rapport concernant la nature et le rôle de ces structures.

bases de données, notamment Bloomberg et Thomson Reuters. Les ressources *d'Harvard Business Publishing* sont également proposées, avec un accompagnement du CETI, ainsi que des ressources en ligne d'éditeurs reconnus internationalement¹⁰⁷. Les bibliothécaires interviennent en cours de méthodologie en première année du PGE et auprès des nouveaux personnels académiques à leur arrivée.

La politique documentaire de l'IESEG allie les avantages d'une mutualisation large et d'un service de proximité. Les ressources sont riches, le service est réactif et proche des usagers, enseignants-chercheurs comme étudiants, pour les besoins de la pédagogie en premier lieu, tout en suivant l'évolution des usages. La politique documentaire spécifiquement dédiée à la recherche, nonobstant les bases de données évoquées plus haut, semble plutôt du ressort du LEM ou du CNRS.

L'appréciation du comité sur la politique documentaire de l'IESEG est qu'elle allie les avantages d'une mutualisation large et d'un service de proximité. En effet, les ressources sont riches, le service est proche des usagers, enseignants-chercheurs comme étudiants pour les besoins de la pédagogie en premier lieu, et il s'avère réactif à l'évolution des usages.

¹⁰⁷ Cf. RAE, p.24

IV. La réussite des étudiants

4.1 Un parcours apprécié par les usagers permettant une insertion professionnelle rapide et efficace

L'IESEG permet une insertion professionnelle rapide à ses étudiants. Dans le cadre du PGE, ils sont en 2017, 81,3 % à être embauchés avant même l'obtention du diplôme et 90,9 % après deux mois¹⁰⁸. À l'image de la formation, l'employabilité est très internationale : 31 % des diplômés commencent leur carrière à l'étranger¹⁰⁹. Le salaire d'embauche des diplômés du PGE est autour de 44 000 €, en France comme à l'étranger selon les chiffres de l'enquête de 2018 de la Conférence des grandes écoles¹¹⁰. Le salaire moyen atteint 51 665 € après trois ans¹¹¹.

L'insertion est d'abord le résultat d'une formation qui dispense des compétences appréciées par les recruteurs. Elle est aussi favorisée par l'inclusion de stages en France et à l'étranger tout au long du cursus et par un accompagnement de l'étudiant dans son parcours : un système a été mis en place pour détecter les étudiants en difficulté, les aider à la réussite par le double parrainage d'un professeur et de l'administration. L'association des *alumni* est également sollicitée régulièrement tout le long de l'année pour l'accompagnement de l'étudiant. L'école fait du dynamisme du réseau des *alumni* qui est encore jeune, un élément de sa stratégie de croissance à l'international et de montée en gamme. L'association dispose d'une quinzaine de clubs à l'étranger qu'il n'est pas toujours aisé de faire vivre. L'IESEG a cependant intérêt à soutenir le développement et l'activité de ces clubs.

L'école veut être à l'écoute de l'étudiant et lui permettre de personnaliser son parcours et son calendrier de formation. Un tiers de la formation est organisé sous forme de briques modulables ; les césures sont encouragées et facilitées par le système de double rentrée offert dans certains programmes, l'une en septembre, l'autre en janvier : elles permettent, notamment à un étudiant qui le désire, de mener son projet de création d'entreprise en bénéficiant de l'accompagnement de l'école. 395 contrats de césure ont été ainsi validés en 2017-18¹¹².

L'IESEG est exigeante en matière d'apprentissage de la langue anglaise. Même si le fait de suivre leur scolarité en anglais est un gage de pratique, l'école demande aux étudiants du PGE d'attester du niveau acquis en fin de cursus par le passage du TOEIC : un score de 880, beaucoup plus élevé que le standard de 760, est nécessaire pour obtenir le diplôme.

4.2 Une vie associative multi-campus, dense et diversifiée

L'IESEG dispose de deux bureaux des élèves : l'un sur le campus de Lille (BDEL) et l'autre sur le campus de Paris (BDEP). Ces deux associations sont chapeautées par une association fédérative, la *Fédé*. Par son intermédiaire, les différents BDE reçoivent les cotisations des étudiants ayant souhaité adhérer aux associations lors de l'inscription. Les étudiants ont un vaste choix d'associations spécialisées¹¹³ : bureau des sports, bureau des arts, associations internationales, etc.

L'école laisse une grande marge de manœuvre aux étudiants dans la vie associative et n'intervient pas dans leur financement. Elle estime par ailleurs que le projet associatif joue un rôle essentiel dans la vie étudiante, le sentiment d'appartenance et l'image de l'institution. De manière exceptionnelle, elle subventionne le « club international »¹¹⁴. Le **comité suggère à la direction de susciter ou repérer d'autres projets associatifs au service de l'école et de sa vie étudiante et de les soutenir éventuellement**. Par exemple, sur le plan financier, l'école pourrait mobiliser une enveloppe budgétaire à répartir entre les projets qui feraient la démonstration de leur utilité. L'engagement étudiant peut aussi être stimulé par des jeux de bonification de note : l'école le fait aujourd'hui pour les responsables des BDE et de la *Fédé*. **Le comité suggère d'étendre le système d'incitation aux responsables d'associations reconnues utiles à la vie de l'école et aux diplômés.**

¹⁰⁸ Cf. IESEG brochure institutionnelle 2018 p. 13

¹⁰⁹ *Idem*.

¹¹⁰ Cf. RAE, p. 35

¹¹¹ *Idem*

¹¹² Cf. <https://www.ieseg.fr/programmes/masters-science/programme-grande-ecole/stages/>

¹¹³ Une quarantaine, cf. RAE, p. 39

¹¹⁴ Cf. RAE p. 44.

4.3 Vers une amélioration de la participation des étudiants à la gouvernance

La gouvernance de l'IESEG en tant qu'association loi 1901 ne permet pas aux étudiants d'avoir une voix délibérative au sein du conseil d'administration.

Les représentants des étudiants sont élus par leurs pairs et ils prennent part aux discussions pour avis. Malgré cette absence de voix délibérative, les étudiants sont bien écoutés¹¹⁵ par la direction de l'école et par le conseil d'administration avec le président duquel une relation de confiance est installée. Ces étudiants sont très fortement associés à la direction politique de l'école et peuvent s'engager dans la promotion des valeurs de l'école. Ils ont d'ailleurs été sollicités pour proposer des idées dans la stratégie du plan VISION 2025. **Le comité suggère à l'école d'organiser des élections étudiantes pour désigner leurs représentants. Un organe consultatif étudiant pourrait ainsi être institué dans le règlement interne de manière plus formelle qui porterait la voix de la communauté étudiante sur des sujets généraux de la vie étudiante.**

¹¹⁵ D'après 3 entretiens : panels d'étudiants, étudiants ayant des fonctions associatives et étudiants internationaux (Visions 2025)

V. La valorisation et la culture scientifique

L'IESEG, en tant qu'école de management, ne valorise pas son activité de recherche par une politique de brevets ou de propriété intellectuelle. En revanche, elle mène des activités de recherche partenariale autour de l'entrepreneuriat et des centres d'excellence, et elle accorde une grande importance à la diffusion des résultats de ses chercheurs auprès des entreprises et des acteurs sociétaux.

5.1 La valorisation des résultats de recherche est fortement encouragée par la direction¹¹⁶

Ces cinq dernières années, l'IESEG a mis en place plusieurs mesures, dont la restructuration du service de « Formation continue » dans le département *Executive & Development Innovation* (EDI), pour améliorer les liens entre les chercheurs et les entreprises¹¹⁷.

La direction EDI s'appuie sur la direction de la recherche et le service communication pour valoriser les travaux de recherche des professeurs auprès de partenaires socio-économiques avec des projets de développement humain et des solutions innovantes, qui peuvent être sous formes d'outils ou de procédures¹¹⁸.

L'IESEG diffuse son expertise et ses analyses économiques à travers l'IESEG *Economic Studies* dont l'objectif est de produire des analyses macro-économiques pour les décideurs politiques, les chefs d'entreprises et le public¹¹⁸. De nombreux journaux internationaux majeurs¹¹⁹ citent régulièrement ces travaux d'IESEG *Economic Studies* : 112 articles de presse en 2014, 378 en 2015, 180 en 2016 et 438 en 2017.

Une filière entrepreneuriat, incluant un incubateur, a été mise en place en 2013 à Lille et plus récemment à Paris-La Défense¹²⁰. Les étudiants en *bachelor* sont initiés à l'entrepreneuriat et ceux en master peuvent suivre le module « projet de Consulting Entrepreneuriat », voire prendre une spécialisation en entrepreneuriat et innovation. Les deux incubateurs sont rattachés à la direction EDI via le directeur de la formation depuis 2017 et contribuent à la valorisation des travaux de recherche de l'école. Ces incubateurs ne sont accessibles qu'aux équipes de projet ayant au moins un étudiant, un diplômé ou un salarié de l'IESEG. Chaque incubé bénéficie d'un espace dédié et d'un coach référent (accompagnement à 360°). Trois programmes, qui représentent les étapes d'un projet, sont aujourd'hui proposés : SPARK pour tester l'idée, START pour lancer l'entreprise et SCALE pour développer l'activité grâce aux réseaux. Ces activités, incluant la filière entrepreneuriat, sont sponsorisées par la Caisse d'Épargne Hauts de France. Un appel à projets est lancé 1 fois par an, entre octobre et novembre. Les candidats sont sélectionnés sur dossier puis soutenance en décembre. Un prix de l'entrepreneur récompense chaque année les meilleures start-ups, en collaboration avec l'association des anciens diplômés : IESEG Network. L'entrepreneuriat est de plus en plus prisé par les étudiants, avec une augmentation de 20 % de demande en programme START en 2018, selon la direction EDI.

L'accompagnement mis en place par l'école répond à une forte attirance des jeunes et moins jeunes pour l'entrepreneuriat. De plus, l'IESEG est particulièrement active dans le domaine de l'entrepreneuriat social, en collaborant avec la fondation Immochan. Le concours Créenso, organisé à l'école, récompense depuis 6 ans les créateurs d'entreprise sociale en France. Globalement, le comité estime que les moyens mis en place avec la formation correspondante et cet accompagnement sur plusieurs années constituent des facteurs indéniables de réussite pour les étudiants et diplômés entrepreneurs.

Le comité a pu mesurer la forte volonté de l'école de valoriser davantage ses travaux de recherche dans le monde socio-économique avec une forte croissance en quantité et en qualité de ses communications. **Le comité recommande à l'IESEG de poursuivre ses efforts de valorisation pour mieux faire connaître ses solutions innovantes dans un environnement très concurrentiel.**

5.2 La diffusion et le développement de la culture scientifique et technique contribuent à améliorer la visibilité et la notoriété de l'école

¹¹⁶ La propriété intellectuelle n'a pas été évoquée dans le rapport RAE, ni lors des entretiens.

¹¹⁷ Entretien avec la Direction EDI le 17/01/19

¹¹⁸ IESEG Rapport d'Auto-Evaluation 2018 p. 40

¹¹⁹ Cf. liste dans le rapport d'auto-évaluation page 40

¹²⁰ IESEG Brochure institutionnelle 2018 p.10 et IESEG Rapport d'Auto-Evaluation 2018 p. 5

Pour accompagner les entreprises nationales et internationales dans leur recherche, l'IESEG met en place des partenariats privilégiés et stratégiques, en proposant des missions d'expertises, des contrats de recherche et des chaires de recherche appliquée. Deux chaires en *big data* et gestion des données ont été créées depuis 2015 avec Leroy-Merlin et le Crédit Agricole pour diffuser des travaux innovants¹²¹.

A ce jour, l'IESEG est en relation avec 2 500 entreprises¹²², mais reconnaît qu'elle doit amplifier la recherche de partenaires stratégiques¹²³. **Pour le comité, l'école devait davantage s'appuyer sur le réseau des anciens élèves et le programme SCALE¹²⁴ des incubateurs pourrait davantage en bénéficier pour développer les activités des start-ups.**

Dans le cadre de la FUPL, une collaboration pédagogique a été mise en place avec YNCREA (pôle privé associatif d'écoles d'ingénieurs)¹²⁵, qui regroupe les écoles Isen, HEI et Isa. L'objectif est de développer des compétences transversales avec les élèves-ingénieurs dans le cadre de projets mixtes de 6 mois appelés *Consulting innovation*, proposés par des entreprises du secondaire ou du tertiaire¹²⁶. **Pour le comité, cette démarche est intéressante pour créer et valoriser des synergies avec des écoles de secteurs différents.**

Des programmes sur-mesure de formations intra-entreprises permettent de diffuser l'expertise académique, la culture scientifique et les travaux de recherche de l'école. Même si le sur-mesure entraîne souvent un coût supérieur au financement des entreprises, les retombées sont positives en termes de notoriété et d'acquisition d'informations¹²⁷. Les deux parties y trouvent donc des bénéfices. **Le comité ne peut qu'encourager ces programmes, qui contribuent fortement à la notoriété de l'école, les retours des entreprises rencontrées lors de cette évaluation étant très positifs.**

La direction EDI s'appuie sur la direction de la communication pour la publication d'articles sur la recherche dans des revues professionnelles, telles que la Revue Européenne de Géopolitique, la Revue Banque, ou Banque Stratégie. Une collaboration avec Business Digest et New Data a été mise en place pour mieux cibler les entreprises avec actuellement 8-10 articles/an. Ces articles, ainsi que les événements organisés à l'école, sont publiés via le site Web, les réseaux sociaux (essentiellement Facebook, LinkedIn, Twitter et YouTube) et dans la presse (notamment dans The Conversation depuis peu de temps)¹²⁸. Un compte Twitter a été créé pour IESEG Research. Des entretiens avec les enseignants-chercheurs sont diffusés en vidéo par XERFI Canal.

Le service de communication est très actif sur la gestion et l'attractivité du site Web de l'école et travaille avec une agence de référencement naturel¹²⁸¹²⁸. Des sections de ce site sont dédiées à la recherche et font le lien avec les sites Web des centres d'excellence ICOR en responsabilité sociale d'entreprises, ICoN en négociation, ICMA en analyse marketing et de gestion de la relation client, ICIE en engagement interculturel (le plus récent). Ces quatre centres d'excellence transversaux ont été créés par l'IESEG sur les activités de recherche, d'enseignement et de collaboration avec les entreprises, en cohérence avec leur plan stratégique 2021, afin d'améliorer la visibilité de son expertise dans ces domaines.

De réels efforts de communication avec un certain nombre d'outils ont été accomplis ces cinq dernières années par l'école pour développer et diffuser son expertise et sa culture scientifique dans le monde socio-économique. **Le comité recommande de poursuivre ces actions de communication tout en amplifiant sa recherche de partenaires stratégiques.**

Enfin, l'école a une identité originale basée sur des valeurs fortes et partagées quant au management multiculturel et à la responsabilité sociale avec les entreprises, qui mériteraient d'être mieux diffusées.

Beaucoup de moyens de communication ont été mis en œuvre depuis 2014 pour améliorer la visibilité et la notoriété de l'école, qui a maintenant besoin de capitaliser. **Le comité souligne que des efforts doivent être effectivement amplifiés pour mieux faire connaître la marque, la culture et les valeurs de l'école, en mettant en avant les éléments différenciant par rapport aux autres écoles du même secteur.**

¹²¹ IESEG Rapport d'Auto-Evaluation 2018 p. 41

¹²² IESEG Brochure institutionnelle 2018 p. 3

¹²³ Entretien Responsables relations entreprises du 17/01/19

¹²⁴ IESEG Document Incubateurs Osez, entreprenez, boostez 2018

¹²⁵ <https://yncrea.fr/> (consulté le 25/01/19)

¹²⁶ IESEG Rapport d'auto-évaluation p. 7

¹²⁷ Entretiens Partenaires socio-économiques du 15/01/19

¹²⁸ Entretien du service Communication du 16/01/19

VI. Les relations européennes et internationales

Une volonté d'internationalisation affichée comme forte priorité du plan stratégique

La volonté d'internationalisation est clairement affichée dans la vision stratégique de l'établissement et figure dans les trois premiers des huit objectifs du plan :

1. être reconnu comme un lieu favorisant l'apprentissage interculturel ;
2. devenir un hub internationalement reconnu pour sa recherche ;
3. confirmer sa position de leader dans toutes les dimensions internationales et interculturelles en prolongement direct des accréditations donnant une visibilité internationale (AACSB, EQUIS, AMBA).

La culture de l'interculturalité à tous les niveaux (corps professoral, services supports, étudiants) imprègne fortement l'identité de l'école. L'ambition affichée de porter le recrutement des étudiants internationaux de 20 % aujourd'hui à 25 % d'ici 2021 s'appuie sur la compatibilité des formations avec les standards internationaux (BBA, Master, MBA).

Pour ce faire, l'école s'est dotée de moyens reposant sur sa conception intrinsèque de l'enseignement et la recherche :

- une promotion de l'interculturalité à tous les niveaux : étudiants, enseignants chercheurs, services support ;
- Un suivi, par le « passeport de la diversité culturelle » de l'interaction entre étudiants français et internationaux ;
- un recrutement professoral à 85 % international ;
- une formation linguistique et interculturelle à l'attention de tous les personnels administratifs des campus.

L'école s'est dotée progressivement de 4 bureaux à l'étranger : l'Inde pour laquelle elle revendique une présence *pionnière*, la Chine et la Colombie. Elle s'appuie sur une équipe interne en France de 6 personnes et sur 12 représentants ou agents de recrutement. 20 % des étudiants inscrits dans les programmes diplômants sont internationaux en provenance de 69 pays différents. Sans établir de politique de quotas, l'école s'efforce de maintenir une multi-culturalité dans sa communauté étudiante. Le site Internet est accessible en anglais, chinois et espagnol. 900 étudiants supplémentaires sont accueillis en échange et environ autant partent en stage dans des établissements partenaires. L'IESEG a, pour ce faire, développé des accords avec 285 établissements dans le monde.

L'école a fait le choix de ne pas installer de campus à l'étranger comme l'ont fait beaucoup de ses concurrentes. Une telle stratégie comporte effectivement un risque financier qui n'est pas dans la philosophie de l'école. Pour autant, la croissance internationale qu'ambitionne l'IESEG en visant des publics à bon potentiel nécessite des investissements publicitaires et sans doute des efforts de prospection, eux-aussi, coûteux. C'est un prix à consentir si l'école veut atteindre ses objectifs.

L'Europe n'est pas ciblée différemment de l'international et l'école ne s'inscrit pas dans une dynamique européenne particulière de type « ERASMUS ». Les 971 étudiants accueillis en échange en 2017-18 venaient de 74 pays répartis sur tous les continents : Inde, Chine, Mexique, USA offrent les principaux contingents, supérieurs à 60¹²⁹.

Vis-à-vis des étudiants, l'exigence linguistique est « croisée » : si les cours des programmes diplômants sont en anglais, tous les étudiants internationaux doivent apprendre le français. Le parcours intègre également la délivrance d'un passeport interculturel incluant des projets et entretiens transnationaux entre étudiants.

Au niveau du recrutement et des échanges, de nombreux étudiants internationaux font le choix de l'IESEG par le « bouche à oreille ». L'école affiche des frais de scolarité identiques quelle que soit la provenance de ses étudiants.

L'école a construit une politique d'internationalisation de son corps professoral et en a fait un élément dans sa communication de recrutement. 85% des membres du corps professoral permanent sont internationaux, Une centaine de *visiting* professeurs complètent le dispositif. L'école a mis en place un système de congés sabbatiques pour permettre aux enseignants chercheurs de se « sourcer » à l'international. En 2016-17, ce sont 19 professeurs qui sont partis pour un séjour dans une institution étrangère partenaire de l'école.

¹²⁹ Cf. RAE, p. 43

L'IESEG a l'ambition, au travers de son plan stratégique, de développer la participation de son corps professoral à des événements internationaux (doublement et triplement des participations à des conférences missions et séminaires internationaux depuis 2014).

Le personnel des deux campus maîtrise l'anglais et une majeure partie du plan de formation est consacré aux langues. L'approche multiculturelle est également favorisée auprès des services administratifs par une philosophie d'interactions avec les communautés professorales et étudiantes.

Même si l'école demande à ses étudiants un semestre d'études ou un stage à l'étranger, l'ambition de développement international est davantage envisagée sur un modèle « entrant », visant un accroissement du nombre d'étudiants internationaux sans être toutefois couplée à une volonté de présence ou d'une visibilité par le truchement de campus ou d'installations d'accueil pérennes à l'étranger.

En conclusion, la stratégie internationale ambitieuse de l'école s'appuie sur de réelles forces et s'accompagne d'outils et actions crédibles. Le comité, en saluant cette cohérence, suggère cependant l'identification de cibles géographiques prioritaires et d'actions spécifiques dédiées à ces cibles.

Conclusion

L'IESEG est une école de management qui est parvenue à se hisser en toute discrétion et sans investissement spectaculaire dans le haut du classement national des écoles de management. Elle bénéficie aujourd'hui des trois accréditations internationales de référence. Ces deux résultats sont le gage d'un modèle performant que la présente évaluation ne démentira pas. Elle doit cette réussite d'abord à des valeurs fortes d'engagement et de responsabilité sociale qui ont permis de faire adhérer tous les personnels au projet de l'école ; elle la doit aussi à quelques choix stratégiques courageux et payants, parmi lesquels on peut citer le choix de l'anglais comme langue de formation pour faciliter l'ouverture internationale, l'accent mis sur la recherche ou l'installation d'un campus parisien.

L'école, de statut privé associatif et avec les frais de scolarité de ses étudiants comme ressource quasi-exclusive, a dû assurer sa forte croissance en faisant des choix financiers prudents et mesurés ; elle a dû aussi se montrer agile et rigoureuse dans son organisation et dans sa gestion pour apporter le meilleur service à ses étudiants. Elle leur propose aujourd'hui une formation généraliste de qualité avec une double dimension de responsabilité sociale en conformité avec ses valeurs et de management interculturel riche de son ouverture internationale. Elle compte en effet plus de 80 % de professeurs étrangers et revendique un réseau de partenariats académiques internationaux très large.

L'école a une vision claire et construite de sa stratégie : devenir une *full service Business School* internationale. Celle-ci a été largement partagée avec tout le personnel, les instances de gouvernance, les étudiants, les *alumni*, les partenaires et la FUPL. Le plan stratégique définit une trajectoire qui doit amener l'école à poursuivre sa croissance, son internationalisation et sa montée en gamme sans renoncer à ses valeurs et à sa spécificité. Il induit aussi progressivement une distension du lien générique avec la FUPL, une perte de l'ancrage territorial et l'abandon du créneau historique de formation d'institut de gestion.

Si l'école a des armes sérieuses pour réaliser son ambition, elle a encore des marges de progrès en termes de marque, de notoriété, de reconnaissance du niveau de ses diplômés par les recruteurs, d'internationalisation de ses promotions d'étudiants, de contenu des partenariats internationaux, d'activité et d'influence de son réseau *d'alumni* ou de formation doctorale. Sa confrontation nouvelle au monde très concurrentiel des écoles de commerce internationales doit sans doute l'amener à adapter la recette qui a fait jusqu'ici sa réussite. Sans renoncer à ses valeurs et à ses éléments de différenciation, responsabilité sociale et management interculturel, il serait souhaitable qu'elle anticipe les adaptations nécessaires de sa stratégie de formation, de communication et d'attractivité internationale et celles de son modèle économique.

Points forts

- Une identité originale construite sur le management interculturel et la responsabilité sociale et sur des valeurs fortes et partagées.
- Une stratégie de montée en gamme progressive avec des résultats.
- Une qualité de formation conduisant à une bonne employabilité des diplômés.
- Une bonne qualité de la recherche grâce au rattachement à un laboratoire actif et l'accompagnement des chercheurs.
- L'appartenance à la FUPL, acteur historique du paysage universitaire lillois.
- Une bonne maîtrise jusqu'à présent des risques financiers.

Points faibles

- Une notoriété encore insuffisante (marque) et en décalage avec le classement.
- Un modèle économique, basé principalement sur les frais d'inscription, relativement tendu et limitant les marges d'investissement.
- Une relative faiblesse dans le nombre d'encadrants pour les thèses.
- Une place marginale dans le schéma régional et une implication faible dans les alliances territoriales et dans la FUPL.

Recommandations

- Engager une démarche marketing et une communication beaucoup plus affirmée afin de développer sa marque et sa notoriété.
- Cibler un peu plus dans son recrutement d'autres viviers, comme celui des classes préparatoires, notamment par le développement des passerelles d'intégration.
- Mieux décrire la stratégie de croissance à l'international avec des cibles géographiques prioritaires et des actions spécifiques pour atteindre ces cibles.
- Optimiser l'organisation sur deux sites par une démarche de dématérialisation des processus et un assouplissement de la règle de fonctionnement à l'identique.

- Veiller à ce que le projet de création d'une formation doctorale en propre se fasse en bonne entente avec l'université qui est un partenaire très utile en matière de recherche.
- Stimuler la vie associative et l'initiative étudiante par un soutien plus actif.

Liste des sigles

A

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMBA	Association of Masters of Business Administration

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CETI	Center for Educational and Technological Innovation (IÉSEG)
CFA	Centre de formation d'apprentis
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CV	Curriculum vitae

E

EA	Équipe d'accueil
ECTS	European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Edhec	École des hautes études commerciales (Lille)
Ensap	École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Lille
EQUIS	(Certification) European quality improvement system
ERP	Etablissement recevant du public
ESSCA	École supérieure des sciences commerciales d'Angers
Essec	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ETP	Équivalent temps plein

F

FUPL	Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille
------	---

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HQE	Haute qualité environnementale (label)

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IMT	Institut Mines Télécom
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-Site	Initiatives - Science - Innovation - Territoires - Économie

L

LEM Lille Économie Management (UMR)
LNF Lille Nord de France

M

MESRI Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Moodle Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment

O

Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales

P

PGE Programme Grande Ecole
PIA Programme d'investissements d'avenir
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RGPD Règlement général sur la protection de données (règlement de l'Union européenne)
RH Ressources humaines
RSE Responsabilité sociale et environnementale

S

SI Système d'information

T

TOEIC Test of English for international communication

U

Ulco Université du Littoral Côte d'Opale
ULNE Université Lille Nord-Europe
UMR Unité mixte de recherche

Observations du directeur



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

Lille, le 9 juillet 2019

Monsieur le Directeur,

Nous remercions les membres du Comité d'évaluation pour leur écoute et leur pertinence dans l'évaluation de notre établissement associatif en contrat avec l'État. Le rapport d'évaluation qui a été produit exprime une perception fidèle de ce qu'est l'IÉSEG School of Management notamment sur ses valeurs, sa politique scientifique et son offre de formation.

Ainsi, le Comité d'évaluation a souligné le positionnement original de l'IÉSEG fondé sur le management interculturel et la responsabilité sociale (p.7 du rapport). Ces deux dimensions irriguent à la fois l'enseignement et la recherche, dans l'ensemble des programmes de l'école. Elles sont étroitement liées avec sa vision pour 2025 « to be a unique international hub empowering changemakers for a better society ». Cette vision met en exergue cinq valeurs que sont l'accomplissement, la responsabilité, l'intégrité, la solidarité et l'engagement qui sont largement partagées par les différentes parties prenantes de l'école.

Sur le plan scientifique, le Comité d'évaluation relève le développement de la production de recherche de l'IÉSEG au cours de ces cinq dernières années tant sur le plan du volume que de la qualité des publications dans des revues à comité de lecture. Il souligne également la contribution de l'IÉSEG au LEM (Lille Économie et Management), UMR CNRS, dont l'IÉSEG est partie prenante et représente environ la moitié des effectifs pour 65% des publications de rang 1.

Le Comité d'évaluation met en avant la qualité de l'offre de formation de l'IÉSEG ainsi que sa cohérence avec son plan stratégique. Cette offre de formation repose sur un modèle pédagogique qui est centré sur le développement intellectuel, personnel et professionnel des étudiants, et il est qualifié par le Comité d'évaluation comme étant original, bien pensé et cohérent avec les valeurs de l'institution (p.18 du rapport). Le maillage étroit avec les activités de recherche du corps professoral est également souligné.

Le Comité d'évaluation suggère d'organiser de manière plus formelle la participation des étudiants à la gouvernance de l'institution. Nos étudiants sont représentés dans toutes les instances de pilotages de l'école où cela se révèle possible, dont CA et AG mais sans voix délibérative, puisque nous ne pouvons pas, par nature, fonctionner comme les établissements d'enseignement supérieur publics. Par ailleurs, les étudiants ont été impliqués dans l'élaboration de la vision pour 2025 et sont consultés sur les principales évolutions envisagées dans les programmes ou le modèle pédagogique. Leur influence se traduit également dans la politique d'ouverture sociale de l'école et « le maintien de frais de scolarité relativement bas » comme cela est souligné dans le rapport d'évaluation.

.../...



Enfin, la « stratégie internationale ambitieuse », la « gestion financière rigoureuse » ainsi que la qualité de la gouvernance, saluées par les évaluateurs du HCERES, sont des atouts sur lesquels l'IÉSEG peut fonder son développement au service des jeunes et de la société.

Au nom de l'IÉSEG, je remercie le HCERES pour la qualité de l'évaluation réalisée et je vous prie, Monsieur le Directeur, d'agréer l'expression de ma sincère considération.



Jean-Philippe AMMEUX

Directeur

www.ieseg.fr

Lille campus: 3, rue de la Digue - 59000 LILLE

Paris campus: Socle de la Grande Arche

1 Parvis de La Défense - F-92044 Paris La Défense cedex

IÉSEG School of Management

Lille Campus : 3 rue de la Digue - F - 59000 Lille

Paris Campus : Socle de la Grande Arche - 1 Parvis de La Défense F-92044 Paris - La Défense cedex

Siret 783 707 052 00032 - NAF 8542 Z

www.ieseg.fr

Switchboard: +33(0)3 20 54 58 92 / +33 (0)1 55 91 10 10

Fax: +33(0)3 20 57 48 55

Email: ieseg@ieseg.fr



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'IESEG a eu lieu du 15 au 17 janvier 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Pascal LOUVET, professeur des universités en sciences de gestion, vice-président du conseil d'administration, université Grenoble Alpes.

Ont participé à cette évaluation

- M. Eric DELECOURT, DGA, affaires internes, ESSEC ;
- Mme Emmanuelle GURTNER, maître de conférences des universités en sciences économiques, université de Lorraine, vice-présidente pour les finances de l'université ;
- M. Guillaume HAJ-HUSSEIN, étudiant en Master 2 de management public à l'université de Lorraine, ancien vice-président étudiant de l'université ;
- Mme Isabelle LOMBAERT-VALOT, Fondatrice de TERRAVENIA sur la séquestration du carbone en ville par la végétalisation et l'isolation thermique biosourcée ;

Dany VANDROMME, conseiller scientifique et Etienne CAZIN, chargé 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)