

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE
SUPÉRIEURE DES SCIENCES
ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES
(ESSEC BUSINESS SCHOOL)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 16/07/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Stéphane Mottet, Président du comité

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

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale	4
3 / Caractérisation de l'établissement.....	4
4 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1 / Un positionnement stratégique audacieux mais dont la soutenabilité interroge.....	6
2 / Une stratégie de développement et de partenariat autour du site de Cergy-Pontoise	7
a/ De la Comue au grand établissement : une place à trouver ?.....	7
b/ Des partenariats à l'international à approfondir	8
c/ Une stratégie qui s'appuie sur des partenaires locaux impliqués.....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / Un comité exécutif au cœur d'une structure de gouvernance complexe	9
2 / Un organigramme revu pour mieux refléter les priorités de l'établissement	11
3 / Un pilotage en voie de consolidation, qui gagnerait à être encore renforcé.....	11
a/ L'assurance qualité	11
b/ La fonction Finances	12
c/ La fonction Ressources humaines.....	13
d/ Un pilotage de l'immobilier à simplifier	14
La recherche et la formation	16
1 / Une politique de recherche très ambitieuse, mais porteuse de risque.....	16
a/ Une volonté d'attirer, et de retenir, les meilleurs chercheurs	16
2 / Une politique de formation initiale et continue riche, attentive au projet de l'étudiant	18
a/ Une offre complète mais parfois peu lisible	19
b/ Un dispositif d'évaluation des formations à simplifier.....	19
c/ Des modalités de formation responsabilisant l'étudiant	20
La réussite des étudiants	22
1 / Un soutien continu, du processus d'admission à l'insertion professionnelle	22
2 / Une vie étudiante extrêmement dynamique	22
3 / Une participation à la gouvernance inégale	23
La valorisation et la culture scientifique	24
1 / Des centres d'excellence au cœur du dispositif de valorisation et du développement d'une réelle culture entrepreneuriale.....	24
2 / Une volonté réelle de diffusion de la recherche	24
Les relations européennes et internationales.....	26
1 / Un axe stratégique réaffirmé.....	26
Conclusion	27

1 / Les points forts	28
2 / Les points faibles	28
3 / Les recommandations	28
Liste des sigles.....	29
Observations du directeur général	32
Organisation de l'évaluation	33

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Cette région compte 15 universités. Pour l'année 2017-2018, 707 000¹ étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement². La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Île-de-France, il existe sept coordinations territoriales³ organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association.

2 / Structuration de la coordination territoriale

L'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec Business School, désormais Essec dans la suite de ce rapport), en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche d'Île de France, est membre de la Comue Université Paris Seine (UPS). En novembre 2018, la Comue était composée de 14 membres : l'université de Cergy-Pontoise (UCP) ; l'Essec ; l'école internationale des sciences du traitement de l'information (Eisti) ; l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (Ensea) ; l'institut supérieur de mécanique de Paris (Supméca) ; l'école nationale supérieure d'arts de Cergy (Ensac) ; l'école nationale supérieure d'architecture de Versailles (Ensav) ; l'école nationale supérieure de paysage de Versailles (ENSPV) ; l'école de biologie industrielle (EBI) ; l'école d'électricité, de production et management industriel (Ecam-EPMI) ; l'école pratique de service social (EPSS) ; l'institut libre d'éducation physique supérieur (Ileps) ; l'institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (Isipca) ; l'institut des techniques informatiques (Itescia).

Les établissements appartenant à la Comue UPS accueillent en 2018 14 889 étudiants au niveau licence (L) et 17 041 étudiants au niveau master (M), pour 2 055 enseignants et enseignants-chercheurs permanents. Le centre national de la recherche scientifique (CNRS) est le seul organisme présent sur le site.

Dans le cadre des programmes investissements d'avenir (PIA), un projet « Initiatives science, innovation, territoires, économie » (I-Site) « Paris Seine Initiative » a été déposé en 2016 et sélectionné en février 2017. Il regroupe quatre établissements (UCP, Essec, Eisti et Ensea). L'ambition de l'initiative est de créer une « nouvelle université de recherche qui deviendra un leader mondial dans le domaine des sciences sociales et de la modélisation (sur le modèle de l'université d'Aalto ou de l'université de Warwick) ». L'I-Site bénéficie d'une dotation consommable de 280 M€ qui généreront des intérêts annuels de 9 M€.

Pour le prochain contrat, une modification est amorcée avec la fusion prévue pour juillet 2019, de la Comue et de l'UCP formant un nouvel établissement expérimental, intégrant l'Eisti comme composante. L'Essec serait école associée à ce nouvel établissement. Les autres établissements de la Comue seront également rattachés par des conventions d'association. Le nouvel établissement sera structuré sous la forme d'un collège universitaire – comprenant les premiers cycles et l'offre postbac et de cinq *graduate schools*.

Enfin, dans le cadre de la réalisation d'un campus international Paris Seine, le 11 décembre 2017, l'université Paris Seine, la préfecture et le département du Val d'Oise, la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise et les mairies de Cergy et de Neuville-sur-Oise, créent l'association de préfiguration du campus international Paris Seine, par son assemblée générale constitutive.

3 / Caractérisation de l'établissement

Affiliée à la chambre de commerce et d'industrie de région (CCIR) Paris Île-de-France, l'Essec est une école sous statut d'association loi 1901 créée en 1907.

L'établissement propose cinq programmes de niveau Master, plusieurs programmes de niveau post-Master et un programme doctoral en formation initiale, ainsi que sept programmes de niveau Master et plusieurs programmes de niveau post-Master en formation continue. L'Essec compte, en 2018, plus de 10 000 étudiants, chiffre qui recouvre une réalité et des statuts très différents :

¹ Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

² La dépense intérieure de recherche et développement (Dir) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dir des administrations étant de 5 802 M€).

³ Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

- plus de 5 800 étudiants en formation initiale, soit environ 18,4 % de la population de la Comue UPS (et 0,8 % au niveau de la région Île-de-France). Le taux de boursiers est de 10 % et, en formation initiale, tous campus confondus, le taux de féminisation est de 50 % ;
- près de 600 étudiants sont en apprentissage ;
- elle compte également près de 5 000 managers en formation continue.

Implantée sur quatre campus (Cergy et La Défense – campus réservé à la formation continue – en France, Singapour – depuis 2005 – et récemment Rabat – depuis 2017 –, pour un total de 97 165 m²/Shon), l'Essec compte 164 professeurs permanents (dont 48 % d'internationaux), et près de 700 intervenants extérieurs. 523 personnels de soutien et de support, dont 413 à Cergy, 63 à La Défense, 43 à Singapour et quatre à Rabat, contribuent au fonctionnement quotidien de l'établissement. Son réseau d'anciens, présent dans le monde entier, dépasse 51 000 alumnis.

En 2017, le budget consolidé est de 133 M€ (dont 69 M€ pour la masse salariale). Sur ce plan, l'Essec doit faire face à une évolution majeure. L'école percevait en effet une subvention annuelle récurrente de la CCIR de plus de 8 M€ : cette subvention a commencé à baisser en 2017, pour disparaître entièrement d'ici 2021. 7 % des recettes de l'établissement sont donc à compenser dans les trois prochaines années, un défi de taille à relever pour l'école, alors même que les évolutions réglementaires menacent de tarir les revenus de la taxe d'apprentissage.

4 / Contexte de l'évaluation

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig⁴ (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 Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres).

L'Essec est en effet labellisée Eespig ce qui lui permet de mettre en avant un attachement à l'intérêt général, auquel l'école est sensible depuis sa création (et qui peut aussi être un critère de différenciation intéressant pour une *Business School*).

La précédente évaluation de l'Essec par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) a eu lieu en 2014 et a fait l'objet d'un rapport publié en février 2015. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de cette précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- gouvernance et stratégie, en particulier l'intégration dans la politique de site ;
- pilotage et perspective financière ;
- politique de développement de la recherche ;
- innovation pédagogique, coordination entre campus et enjeux de l'insertion professionnelle ;
- priorités géographiques en matière de relations internationales.

L'appréciation générale sur le rapport d'autoévaluation (RAE) est plutôt bonne. Riche, dense et se voulant exhaustif, il fait apparaître un certain nombre de réussites de l'école en particulier sur le volet de l'internationalisation et de la recherche par rapport à la précédente évaluation. De même, le rapport ne fait pas l'impasse sur les menaces à court et à long termes auxquelles l'école est exposée. Une réflexion claire sur les moyens à mettre en place est menée et permet d'éclairer les enjeux et les perspectives de l'Essec. Le comité regrette néanmoins l'absence de données objectives à de nombreuses reprises. L'absence de tableaux de bord, ou parfois simplement de données chiffrées et d'indicateurs clairs permettant de mesurer et d'objectiver certaines des appréciations formulées, est source de frustration pour le lecteur. Quelques incohérences sont parfois relevées dans les chiffres mentionnés.

⁴ Un décret de 2014 crée une nouvelle "qualification" d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig). Pour obtenir cette qualification - qui ne constitue pas un statut à part entière -, les institutions doivent remplir un certain nombre de conditions en matière d'offre de formation (cursus à bac+5, grade master), de fonctionnement (but non lucratif), de politique sociale et d'indépendance de gestion. La qualification d'Eespig est attribuée par le ministère en charge de l'enseignement supérieur, après examen par un comité consultatif ad hoc. L'objectif est de mieux valoriser les établissements qui répondent à des missions d'intérêt général et partagent certaines valeurs, pour les distinguer des autres acteurs privés. Les pouvoirs publics entendent ainsi faire la distinction entre les écoles privées "à but lucratif" et les autres.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Un positionnement stratégique audacieux mais dont la soutenabilité interroge

Les valeurs de l'établissement, ses missions et ses ambitions sont clairement définies dans le plan stratégique « Essec 3i : Innovation, Implication, Internationalisation » adopté par l'établissement en 2014, après une large consultation collective, précédée d'une identification de ses points forts et de ses faiblesses. Le plan « 3i », qui avait une vraie dimension programmatique, devait initialement se déployer jusqu'en 2020, mais le changement de direction générale a modifié ce calendrier⁵. L'Essec a en effet dû gérer le départ soudain de son directeur général en mai 2017⁶, qui a entraîné un intérim de plus de six mois, assuré par le doyen des professeurs. Un processus, long mais consensuel, a abouti à la nomination d'un nouveau directeur général fin 2017.

L'année 2018 a vu – de manière anticipée – le lancement d'une nouvelle démarche stratégique, qui se met en place progressivement, et qui présente l'Essec comme une « école monde aux racines françaises et à l'impact global, conjuguant excellence et singularité ». Ce nouveau plan stratégique (qui couvre la période 2019-2023) est évoqué dans le RAE, et présenté de manière un peu plus précise dans le document « Axes stratégiques » (p. 3).

L'école se situe donc dans une phase de démarrage de son nouveau plan stratégique⁷, qui se veut dans la continuité du précédent, avec néanmoins quelques inflexions : en particulier, le cœur de cette nouvelle approche semble être de renforcer la dimension internationale tout en mettant en avant l'ancrage local, en réaffirmant les racines françaises de l'école. La mise en avant de cette identité semble être ainsi un moyen de créer une cohérence autour de valeurs communes (égalité des chances par exemple), et de réaffirmer la volonté d'excellence (marqueur fort de l'école). Elle peut être aussi un facteur de différenciation au niveau international, dans un contexte extrêmement concurrentiel.

Le plan stratégique cherche à prendre en compte les difficultés auxquelles l'école est confrontée : à la fois école française et mondiale, se voulant ouverte socialement mais faisant face à des contraintes budgétaires de plus en plus lourdes, désireuse de maintenir une pluridisciplinarité forte tout en répondant aux standards de la recherche internationale d'excellence : l'équation à laquelle l'Essec fait face, comme les *business schools* de même rang, est complexe. En tout cas, si la tâche n'est pas impossible, le défi est de taille, et l'Essec s'emploie à le relever avec une énergie et un dynamisme ayant engendré d'indéniables réussites. Consciente des enjeux à venir, l'Essec s'est résolue à faire des choix stratégiques, parfois compliqués, pour à la fois rejoindre le peloton de tête international des *business schools*, et conserver cette identité qu'elle revendique depuis sa création en 1907. Le plan « 3i » était la traduction initiale de cette ambition, et il a rempli une partie de ses objectifs (en particulier sur le plan de la recherche et de la visibilité internationale, cf. *infra*, chapitre Recherche et formation).

Un chiffre permet de prendre la mesure des enjeux auxquels fait face l'Essec : son budget de 133 M€ est comparable aux écoles françaises de même rang mais pèse peu au regard de l'élite des *business schools* étrangères, dont les budgets sont trois à quatre fois plus élevés⁸. Cela a des conséquences à tous les niveaux : investissement, recrutement des enseignants, visibilité internationale, etc. Une fois lancée dans cette voie, l'école se trouve obligée de réussir : elle dispose pour ce faire de nombreux atouts, mais les risques, que l'Essec a parfaitement identifiés, sont nombreux.

Si le positionnement « école-monde, racines françaises, impact global » est original, la communauté de l'Essec ne semble pas encore se l'être approprié. Pour beaucoup, en particulier les alumni, c'est bien l'esprit pionnier, le « *pioneering spirit* », qui caractérise l'école. Cette mise en avant de l'identité française de l'école, à l'heure où l'Essec est de plus en plus tournée vers l'international, peut jouer un rôle fédérateur en interne, et différenciant à l'étranger⁹. Néanmoins, le comité n'a pas pu avoir une vision claire de la déclinaison opérationnelle de ces objectifs, et son appropriation par la communauté de l'Essec est encore très faible (cf. *infra*, chapitre Gouvernance et pilotage).

⁵ RAE, p. 12.

⁶ Départ dû à une nomination ministérielle.

⁷ L'Essec qualifie elle-même cette phase de « transition ».

⁸ Le budget de la business school de Yale est ainsi de 450 M€. Source : « Les écoles de commerce, au défi de la concurrence mondiale », in *Le Monde*, 28 décembre 2017.

⁹ Même si le terme « racines françaises » est particulièrement vague.

L'Essec n'a pas renié ses origines : son image au niveau national reste exceptionnelle, l'insertion est excellente, et l'attachement des alumni à l'école est un atout. Reste à l'Essec à réussir sa transition vers un modèle très différent, sans casser ce qui marche et fait sa force, et avec des moyens financiers et humains relativement limités par rapport à ses concurrents internationaux.

2 / Une stratégie de développement et de partenariat autour du site de Cergy-Pontoise

Les partenariats s'organisent à différents niveaux :

- dans le cadre de la Comue UPS créée en 2015 et dont l'Essec est l'un des membres fondateurs¹⁰ ;
- autour de son alliance stratégique avec CentraleSupélec, renforcée en 2014 (RAE, page 13), au travers, en particulier, du programme conjoint spécialisé en sciences des données analytiques appliquées à la gestion ;
- et via de nombreux partenariats internationaux qui permettent la délivrance de doubles diplômes, développent la mobilité entrante et sortante et la notoriété internationale de l'établissement (cf. *infra*, chapitre Relations internationales), attestée par différentes accréditations¹¹.

Par ailleurs, sa reconnaissance par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri), via le label Eespig (juillet 2015), l'habilitation à délivrer le grade de master¹², et la sélection en février 2017, dans le cadre des PIA, du projet I-Site « Paris Seine Initiative » (déposé avec l'UCP, l'Eisti et l'Ensea), ont conforté la position de l'Essec comme un acteur important de la formation et de la recherche en management en France.

a/ De la Comue au grand établissement : une place à trouver ?

Le site de Cergy-Pontoise connaît en ce moment des évolutions nombreuses : le comité a tenté de dégager quelques lignes de force au sein d'un paysage très mouvant.

L'Essec, en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche d'Île-de-France, est membre de la Comue UPS. Les expérimentations étant désormais possibles¹³, la Comue souhaite devenir un établissement expérimental et à terme un grand établissement (GE). L'Essec, qui aurait pu être intégrée dans la fusion en gardant sa personnalité morale, a choisi d'en être une école associée. Le nouvel établissement sera structuré sous la forme d'un collège universitaire – comprenant les premiers cycles et l'offre postbac – et de cinq *graduate schools* : une de ces *graduate schools* serait issue de l'Essec. Le pilotage de ce GE serait « intégré » avec l'Essec, qui aurait donc un rôle prépondérant. L'implication effective de l'Essec dans la gouvernance de ce nouvel ensemble reste donc pour le moins floue alors que la mise en place est annoncée pour la fin de l'année 2019.

Plus généralement, l'implication de l'Essec dans la politique de site et dans la Comue est pour le moins paradoxale. De manière révélatrice, le RAE n'en fait quasiment aucune mention¹⁴. Certes, l'école émerge à l'I-Site et est membre de l'école doctorale Économie, management, mathématiques et physique (EM2P), commune à l'UCP et l'Essec, mais ces réalisations traduisent plutôt la capacité de l'école à saisir, et à choisir, des opportunités qui lui semblent en cohérence avec son positionnement stratégique. Par ailleurs, en interne, le comité relève que la communauté de l'école a une connaissance quasi-nulle des discussions et des évolutions en cours. Sans remettre en doute la volonté de la direction de l'école, le comité n'a pas pu réellement remarquer, lors de la lecture du RAE ou des entretiens, que la politique de site est un enjeu clé de la stratégie de l'Essec pour l'ensemble de sa communauté. En particulier, très peu de choses sont mutualisées avec la Comue, et les exemples de synergies restent extrêmement rares.

Si, au niveau des équipes dirigeantes de l'UCP et de l'Essec, la volonté de travailler en commun est manifeste, et ne fait pas de doute, cela se traduit donc finalement assez peu de manière concrète (à part l'I-Site). Cela tient probablement à l'histoire de l'école et plus généralement au système dual de l'enseignement supérieur français. L'école craint peut-être pour son image, sa spécificité, ou son indépendance. Pourtant, en matière de relations internationales par exemple, on pourrait probablement imaginer des synergies, et même, dans certains domaines (système d'informations par exemple), des rapprochements sources d'éventuelles économies. Le prix à payer de cette volonté d'autonomie de l'Essec, compréhensible pour ne pas brouiller

¹⁰ RAE, p. 13.

¹¹ Accréditations (Association to advance collegiate schools of business – AACSB, Association of Masters of Business Administration – AMBA, European Quality Improvement System – EQUIS, etc.) vitales pour une *business school* internationale de premier plan.

¹² Évaluation de la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG).

¹³ Voir ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

¹⁴ La Comue n'est évoquée que très brièvement dans deux paragraphes essentiellement descriptifs, p. 14 du RAE.

son image, est peut-être élevé à l'heure où la question de la soutenabilité devient centrale. **Le comité recommande à l'établissement de renforcer les synergies et les partenariats sur le site qui pourraient générer d'intéressantes économies d'échelle, sans affecter ni l'image ni l'autonomie de l'école.**

b/ Des partenariats à l'international à approfondir

La stratégie internationale, basée au départ sur des campus physiques (à Singapour dès 2005, à Rabat depuis 2016), a désormais évolué. L'ouverture de bureaux (de représentation et de recrutement) est privilégiée, à Pékin (avec une montée en puissance des effectifs de deux à quatre personnes) et à Londres (depuis trois ans) ; une ouverture aux Etats-Unis est en projet. Ces bureaux ont deux objectifs : rechercher et consolider des partenariats, et faciliter le recrutement d'étudiants de ces zones.

Le RAE ne fournit pas d'analyse coût/bénéfice de ces campus. Les investissements nécessaires initiaux ont été importants¹⁵ : si le nombre d'étudiants internationaux a indéniablement progressé, il est difficile de savoir dans quelle mesure cela est dû à l'existence de ces campus.

Par ailleurs, l'ouverture d'un campus numérique augmenté (cf. *infra*) constitue un élément central de la stratégie de développement de l'Essec : ouvert 24h/24h, ce cinquième campus complète d'une certaine manière les campus internationaux et les bureaux de représentation. Il n'entend pas se limiter à de simples Moocs (Massive Online Open Course) ou Spocs (Small Private Open Course), mais a pour ambition de reproduire par le digital l'expérience Essec. Ce campus nécessite des investissements importants, en partie supportés par le PIA ; l'Essec a décidé de s'appuyer sur un partenaire pour la commercialisation (l'éditeur Pearson).

Les partenariats internationaux, nombreux et de qualité, sont malheureusement essentiellement centrés sur l'enseignement et les échanges, et très peu sur la recherche. Toutefois, l'élaboration d'un partenariat avec trois universités européennes (Warwick, Bocconi et Mannheim) est une démarche intéressante, qui permettra d'approfondir la qualité de ces partenariats (cf. *infra*, chapitre Relations internationales). Le RAE (p. 41) décrit ainsi un projet de réseau de recherche international avec ces trois universités, projet qui devrait se concrétiser mi-2019. Les trois partenaires sont pour certains des partenaires historiques (Mannheim, qui est aussi impliquée dans l'*Executive MBA*¹⁶, et Bocconi pour les programmes master), pour d'autres plus récents : le partenariat a été formalisé avec Warwick en 2018. Il s'agit pour ces institutions de « former l'épine dorsale d'un réseau de recherche ». La démarche est intéressante, car elle permet d'approfondir des relations avec des partenaires internationaux au-delà du simple échange d'étudiants. **Le comité encourage l'Essec à dupliquer ce modèle de partenariats renforcés dans d'autres zones géographiques.**

c/ Une stratégie qui s'appuie sur des partenaires locaux impliqués

Les collectivités locales sont sans conteste à l'écoute, et en soutien, de la stratégie de l'Essec. La manifestation la plus claire est la participation de l'Essec à l'association de préfiguration du campus international, projet structurant porté par la ville de Cergy, et qui associe différents acteurs. Le projet Campus 2020 est pensé dans ce cadre : alors qu'actuellement le campus de l'Essec tourne le dos à la ville, les travaux successifs permettront de mieux l'intégrer dans l'espace urbain.

Les entretiens ont montré une réelle implication des différentes collectivités, attentives au développement de l'Essec. Les fonds apportés au projet Campus 2020 (19 M€ sur les 35 nécessaires¹⁷) en sont une preuve tangible.

La CCIR, longtemps le partenaire central et historique de l'école, que ce soit en termes financiers ou dans les différentes instances de gouvernance, pourrait voir son rôle et sa place évoluer dans les prochaines années. Il est en effet difficile d'imaginer que le désengagement financier progressif mais rapide de la CCIR ne se traduise pas à moyen terme dans la gouvernance (et ce malgré la mise à jour de la convention entre l'Essec et la CCIR). Du point de vue de la CCIR, la question ne se pose pas, et cela est compréhensible. Néanmoins, il est probable que progressivement, les équilibres seront modifiés : **le comité encourage l'Essec à y réfléchir et à préparer, en concertation, ces évolutions.**

¹⁵ Surtout pour le campus de Singapour, dont le nouveau bâtiment inauguré en 2015 a été financé par l'Essec.

¹⁶ *Master of business administration*.

¹⁷ Répartis comme suit : la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise pour 5 M€, le département pour 5 M€ et la région Ile-de-France pour 9 M€.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Un comité exécutif au cœur d'une structure de gouvernance complexe

L'Essec se caractérise par son statut d'association au sens de la loi du 1^{er} juillet 1901. Sa gouvernance est principalement structurée autour de son directoire, de son conseil de surveillance et de son assemblée générale. À la différence d'autres écoles de commerce, l'Essec n'a donc jamais été un service de la CCIR, et à ce titre dispose de la personnalité morale sans avoir eu besoin de recourir au statut d'établissement d'enseignement supérieur consulaire¹⁸. Elle a ainsi pu mettre en place une gouvernance originale, quoique complexe.

Les diplômés, professeurs, étudiants, membres du personnel, les représentants de la CCIR, les acteurs du monde politique et économique, sont impliqués à des degrés divers dans cette gouvernance.

En première approche, la présentation de la gouvernance peut dérouter : le RAE (p. 7) liste les nombreuses instances (conseil de surveillance, directoire, direction générale, assemblée générale, *International Advisory Board*, représentation des étudiants, auxquelles s'ajoute depuis septembre 2018 le comité exécutif stratégique – Comex –), mais leurs missions et compétences précises n'apparaissent pas clairement (sauf dans le cas de l'assemblée générale). Cela tient en partie à un ensemble de pratiques ou d'habitudes dont beaucoup sont non formalisées : par exemple, par tradition semble-t-il, le directoire est présidé par un représentant de la CCIR, et le conseil de surveillance par un ancien élève.

Les quatre instances principales de gouvernance sont :

- en interne, le Comex¹⁹ ;
- le directoire : composé du directeur général et de cinq membres désignés pour trois ans (deux représentants de la CCIR Paris Île-de-France, un représentant de l'association des diplômés du groupe Essec et deux personnalités qualifiées) ; il est présidé par l'un des représentants de la CCIR. Il se réunit tous les mois, et ses réunions donnent lieu depuis un an à des comptes rendus. Le directoire n'est pas décisionnaire, il rapporte au conseil de surveillance et à l'assemblée générale dans leurs attributions respectives ;
- le conseil de surveillance : présidé (par tradition) par un ancien de l'école, il se compose de vingt-neuf membres (six représentants de la CCIR Paris Île-de-France, deux membres de l'institut catholique de Paris, cinq anciens élèves, un membre de la confédération des petites et moyennes entreprises – PME, quatre étudiants, cinq professeurs dont le doyen des professeurs, deux membres du personnel administratif de l'école, quatre personnalités qualifiées). Ce conseil a un pouvoir décisionnel et approuve les comptes de l'école. Il se réunit tous les trois mois, et s'appuie en partie sur un rapport présenté par le président du directoire ;
- enfin l'assemblée générale²⁰, garante de la stabilité des statuts de l'association groupe Essec, est composée du président de la CCIR Paris Île-de-France, d'un représentant de l'association des diplômés du groupe Essec, d'un représentant de la confédération des PME, du doyen des professeurs et du recteur de l'Institut catholique de Paris (ICP), qui la préside.

Malgré sa complexité apparente, le comité reconnaît l'efficacité de cette gouvernance à étages, dont les rôles sont connus des différents acteurs : le président du directoire et la direction générale se voient régulièrement (environ tous les 15 jours), des rencontres entre le directeur général et le président de la CCIR ont lieu toutes les six semaines environ, et d'autres rencontres régulières ont lieu avec les alumni et la fondation. La fluidité des échanges informels entre les différentes parties prenantes permet un pilotage consensuel, que l'échafaudage des instances de gouvernance ne favorise pas en lui-même. Cette fluidité

¹⁸ Le statut d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC), créé par la loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014 relative à la simplification de la vie des entreprises et portant diverses dispositions de simplification et de clarification du droit et des procédures administratives, dite « Loi Mandon », confère aux écoles une personnalité morale. Même s'il interdit la distribution de dividendes aux actionnaires, dont la chambre de commerce et d'industrie reste majoritaire, le nouveau statut permet par ailleurs l'entrée au capital d'acteurs extérieurs qui seront représentés au sein du conseil d'administration. Source : *L'Étudiant*, 22/02/2017, « EESC : un statut qui rapproche les écoles de l'entreprise ».

¹⁹ Présidé par le directeur général, et composé à la date de la visite de huit autres membres : le doyen des professeurs, le secrétaire général, les adjoints au directeur général responsables des différentes grandes directions (ou Business Units – BU), le responsable du campus Asie Pacifique, le directeur finance et performance et le directeur de la recherche.

²⁰ L'assemblée générale a un rôle qu'il ne faut probablement pas négliger (elle nomme le directeur général) même s'il reste en partie symbolique : en particulier, elle n'est que très peu impliquée dans la définition et le suivi des orientations stratégiques de la gouvernance.

des échanges remédie ainsi à la complexité de l'architecture de la gouvernance, assurée, *de facto*, par le Comex, avec l'assentiment implicite des autres organes.

Le directoire, même s'il n'a pas de pouvoir décisionnel, est une courroie essentielle du dispositif. Il est désormais informé plus régulièrement, et plus en amont, ce qui lui a permis d'acquiescer une vision pluriannuelle (à titre d'illustration, le directeur financier de l'Essec y fait un point financier régulier). Le directoire traite de tous les sujets : financier, immobilier, développement international (une réunion du directoire s'est d'ailleurs tenue sur le campus de Singapour fin 2018).

Le conseil de surveillance a un rôle décisionnel : il travaille à partir des rapports présentés par le président du directoire. Il a pu dans certains cas jouer un rôle d'impulsion pour améliorer certaines pratiques (présentation plus rapide des comptes financiers par exemple).

Les représentants de ces différentes instances soulignent que l'école, au travers de cette structuration, a développé une capacité importante pour préparer, débattre et arbitrer les orientations de l'école. De plus, malgré l'apparente complexité de la gouvernance, l'articulation entre la direction générale et les instances de gouvernance de l'association assure la cohérence des choix politiques et administratifs. C'est ainsi que le processus de désignation du dirigeant actuel de l'école a fait l'objet d'un comité de sélection qui a mobilisé les différentes parties prenantes de l'école, permettant l'émergence d'un consensus ; la durée, particulièrement longue, de ce processus (six mois) est néanmoins une faiblesse. De même, les nouvelles grandes orientations de l'école ont certes donné lieu à un séminaire en 2018 de partage et d'échange, mais qui incluait seulement quelques membres du personnel et quelques élèves.

En outre, l'école met l'accent sur sa capacité à engager avec agilité des actions innovantes, et à expérimenter, dans le cadre stratégique défini, avec une grande souplesse d'action. La gouvernance en place, en permettant une autonomie du Comex stratégique, facilite la réactivité dans la prise de décision. Elle permet aussi la concertation et le contrôle des orientations prises, comme le montrent les choix récents à l'international ou dans le numérique.

Le retrait, sur le plan financier, de la CCIR, pourrait avoir des conséquences sur la répartition actuelle des rôles des principaux acteurs et sur les équilibres de la gouvernance politique. La question est posée de la place, et du poids, des représentants du monde consulaire dans cette gouvernance au regard de l'organisation actuelle.

À l'échelle internationale, la gouvernance des activités de l'école est aujourd'hui assurée dans sa cohérence par l'unicité de sa direction générale. Toutefois, l'existence de plusieurs structures juridiques pour l'activité à l'international peut étonner. Le comité s'interroge sur une éventuelle évolution de la gouvernance du groupe, dans l'hypothèse où des directeurs différents seraient en charge des différentes structures.

La démocratie interne au sein de la communauté des enseignants-chercheurs est dynamique, avec une implication forte du corps professoral. En revanche, les élèves sont moins impliqués dans la gouvernance et expriment des attentes vis-à-vis de l'école, afin d'être mieux informés de problématiques pédagogiques, immobilières et politiques de l'établissement. L'évolution de l'école est une problématique sensible pour les élèves, qui s'interrogent sur les orientations à venir, avec le souhait d'échanges plus importants avec la direction générale. De même, l'appropriation par les personnels et les élèves de la politique de site de l'école semble très faible. Enfin l'ambition de devenir une « école-monde aux racines françaises et à l'impact global » n'est pas connue des élèves rencontrés, représentant pourtant des associations parmi les plus dynamiques et impliquées du campus. **Le comité insiste sur l'importance de mieux faire connaître et partager, en interne, les grandes orientations stratégiques de l'école.**

Les principaux partenaires, en particulier du monde économique, sont associés aux instances de la gouvernance. C'est un atout de l'école qui parvient à mobiliser fortement la communauté de ses *alumni*, le monde économique étant très impliqué dans le fonctionnement, la stratégie et le projet pédagogique de l'Essec. L'école ne tire néanmoins pas tout le bénéfice de ce réseau : la politique de *fundraising*, encore en retrait, a vocation à se structurer et à se développer. L'évolution des modalités d'adhésion des *alumni* (l'adhésion à vie est désormais proposée dès l'entrée à l'école) contribuera peut-être à clarifier l'articulation des rôles de la fondation et des *alumni*²¹. La fondation Essec est encore jeune²² : créée en 2011 par quatre

²¹ En effet, les *alumni* n'ayant plus à se préoccuper de l'adhésion, la fondation est plus libre de les solliciter pour ses activités.

²² La fondation Essec, placée sous l'égide de la Fondation de France, a pour mission de soutenir le développement et le rayonnement de l'école. Elle a pour objet de promouvoir les talents, soutenir l'excellence académique, accompagner le rayonnement international et ainsi contribuer au développement pérenne de l'Essec (RAE, p. 48).

anciens élèves, elle pourrait être un levier important dans la structuration de la démarche de levée de fonds dans laquelle l'école se lance de manière résolue.

Le comité constate que la parité n'est pas mise en œuvre de façon manifeste au sein de la direction générale de l'établissement, le Comex stratégique ne comptant ainsi qu'une seule femme dirigeante (pour huit hommes) à la date de l'évaluation (en revanche, le directoire est présidé par une femme).

2 / Un organigramme revu pour mieux refléter les priorités de l'établissement

L'Essec a mis en place un nouvel organigramme à la rentrée 2018. Celui-ci vise une meilleure efficacité et une plus grande agilité. S'il reflète bien les priorités de l'établissement, sa capacité à relever des enjeux importants, tels que l'amélioration de la qualité et la politique immobilière, devra être évaluée à court terme.

Le nouvel organigramme, en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2018, comprend cinq grandes directions (décanat, pré expérience, post expérience, *corporate and custom experience*, et finance et performance). Cette nouvelle organisation, par public, est plus en phase avec les priorités de l'établissement (l'ancien organigramme s'appuyait sur une logique par campus).

Le décanat a pour missions de renforcer la recherche, de recruter et de fidéliser des enseignants de haut niveau, de déployer l'innovation pédagogique. Les trois *Business Units* (BU) pré-expérience, post-expérience et *corporate and custom experience* constituent des directions au service de différents clients : les étudiants en formation initiale, les étudiants en formation continue, les entreprises.

La direction finance et performance a la responsabilité du pilotage budgétaire, de la sécurisation de la trajectoire financière et du dialogue de gestion. Cet organigramme répartit les fonctions support (ressources humaines – RH, marketing et communication, logistique et immobilier, systèmes d'information, service de la scolarité) entre les cinq grandes directions. L'objectif visé est d'inciter à la plus grande concertation et au meilleur partage de l'information possible entre tous les dirigeants, réunis régulièrement, sous la présidence du directeur général, dans le Comex stratégique.

3 / Un pilotage en voie de consolidation, qui gagnerait à être encore renforcé

a/ L'assurance qualité

L'établissement dispose d'une direction efficace pour le recueil des données requises par les différents organismes d'accréditation. Elle s'est vu confier à l'automne 2018 la coordination de l'amélioration continue des formations et de l'établissement²³. Mais il apparaît d'une part que cette nouvelle direction de l'accréditation et de l'amélioration continue, placée au sein de la direction BU pré-expérience, dispose d'un faible effectif (4,57 ETP²⁴), d'autre part que la direction BU post-expérience dispose de son propre service qualité (2,9 ETP), enfin que la direction finance et performance produit ses propres indicateurs.

L'Essec a une capacité confirmée de réponse aux demandes des organismes d'accréditation et des tutelles. L'établissement reconnaît qu'il lui faut renforcer son dispositif de tableaux de bord et d'indicateurs. Mais il semble manquer un pôle robuste chargé de coordonner la construction d'un ensemble cohérent d'outils, qui assure la maîtrise d'ouvrage vis-à-vis de la direction des systèmes d'information (DSI).

La politique de qualité est structurée, et les accréditations dont bénéficie l'école en témoignent. En 1997, l'Essec a été la première école, hors Amérique du Nord, à être accréditée par l'*Association to advance collegiate schools of business* (AACSB International). L'école a également obtenu, en 2003, sa première accréditation EQUIS. Avec l'obtention de l'accréditation AMBA en 2017, l'Essec rejoint le cercle restreint des écoles de management ayant la « triple couronne ». De plus, l'activité du service carrière, y compris dans ses relations avec les entreprises, est marquée par la mise en œuvre d'une démarche qualité, avec une évaluation des stages par exemple à laquelle participent les élèves et les entreprises qui reçoivent les élèves, dans le cadre d'un cycle d'amélioration continue de suivi, de correction et, éventuellement, de remédiation. Dans le cadre de ses démarches d'accréditation, l'Essec s'est dotée d'un système d'information et d'outils permettant de suivre ses activités et de répondre aux attentes des différents organismes. Ces outils nécessitent néanmoins d'être développés pour permettre à l'établissement de disposer d'une réelle capacité d'anticipation de ses trajectoires, et de ne plus être dans la simple réponse à des demandes ponctuelles.

²³ Organigramme détaillé remis au comité lors de la visite sur site.

²⁴ Équivalent temps plein.

À titre d'illustration, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste en cours de développement mais sans procédure transversale de dialogue de gestion dans ce domaine. De même, le suivi de la qualité des formations peut être amélioré : les acteurs des dispositifs qualité post expérience et accréditation ne sont pas regroupés dans une direction, les pratiques ne sont pas unifiées, et le développement d'indicateurs repose davantage sur des demandes externes que sur les besoins internes de l'école.

La direction des systèmes d'information bénéficie d'une attention non négligeable, dotée d'un budget de 7 M€ par an, hors masse salariale. La connexion entre les campus, le service rendu aux enseignants et aux étudiants, le recueil des données requises par les organismes accréditeurs, ainsi que le pilotage de l'exécution budgétaire (celui-ci étant largement assuré de façon autonome par la direction finance et performance) ont constitué les priorités sur la période écoulée. Les accréditations renouvelées, la qualité de l'exécution des deux derniers exercices budgétaires (2016-2017 et 2017-2018) témoignent du service rendu²⁵. En contrepartie a été retardée « la mise en place d'une gestion coordonnée des indicateurs de pilotage de l'établissement qui reste un axe d'amélioration nécessaire sur la période à venir »²⁶. L'élaboration d'un tableau de bord synthétique, sur lequel puisse s'appuyer le pilotage, constitue une priorité. Concilier celle-ci avec la construction du campus numérique constituera un enjeu fort, et complexe, pour la direction des systèmes d'information de l'Essec dans les années qui viennent.

Le comité s'interroge sur le rattachement du centre de formation des apprentis à la direction finance et performance plutôt qu'au BU pré-expérience en charge de la formation initiale. De même, le partage de la gestion des personnels entre le décanat (pour les personnels enseignants et chercheurs) et la direction du développement des ressources humaines – DDRH (pour les personnels administratifs) pourrait, d'après le comité, priver l'établissement d'économies d'échelle potentielles.

Le comité suggère le développement d'une démarche qualité plus exhaustive ainsi qu'un contrôle interne transverse, permettant d'accroître les logiques d'indicateurs et de pilotage. Le comité constate avec satisfaction que la mise en qualité des données de gestion est devenue une préoccupation importante des acteurs rencontrés, avec des initiatives pour renforcer la qualité des données en centralisant les saisies.

b/ La fonction Finances

La fonction Finances a renforcé son efficacité, dont l'impact est lisible sur l'amélioration du résultat des comptes de l'établissement. Toutefois, certains risques mériteront d'être mieux chiffrés et prévenus.

La direction finance et performance a développé sur la période contractuelle écoulée un service contrôle de gestion, qui construit et révisé le budget initial tout au long de l'exécution budgétaire²⁷, et est désormais déployé sur les quatre campus. Le dialogue de gestion est aujourd'hui suffisamment éprouvé et outillé pour l'adoption et le suivi du budget. Des progrès significatifs ont été enregistrés : l'exécution des deux derniers exercices a largement respecté le budget initial et l'échéance des délais de clôture a été avancée de plus de deux mois (la restitution de l'exercice 2017-2018 a ainsi été effectuée le 5 décembre 2018).

Une réserve est toutefois formulée par l'établissement : « la direction financière doit se doter d'un outil de gestion adapté aux problématiques opérationnelles de pilotage et de suivi des activités de formation permanente²⁸ ». Au-delà de cette recommandation, même si le comité ne doute pas de la qualité des tableaux de bord et des indicateurs de l'école, il observe qu'elle lui en a ouvert l'accès avec quelque parcimonie. Il constate que l'Essec dispose des chiffres des contributions nettes des programmes de formation initiale et continue (marge générée après la prise en compte des coûts liés à l'enseignement, à l'admission, aux bourses, au service carrières, à la communication et à la promotion, à l'administration de chacun des programmes)²⁹, mais que celles-ci ne prennent pas en compte les coûts complets. Or, par exemple, inclure dans le calcul les 4 M€ de location des espaces du campus de la Défense où sont délivrées les formations post-expérience améliorerait la justesse de leur évaluation.

Les comptes de l'Essec consolident ceux de plusieurs entités³⁰. Le budget du groupe (133 M€) est en progression régulière, de 4 % en 2016-2017, de 7 % en 2017-2018, progression essentiellement portée par la formation initiale dont le chiffre d'affaires augmente de 6,491 M€ sur la période³¹.

²⁵ RAE, p. 23.

²⁶ RAE, p. 65.

²⁷ RAE, p. 23.

²⁸ RAE, p. 24.

²⁹ Indicateurs de l'établissement datés de février 2019, remis au comité.

³⁰ Le groupe Essec est constitué de l'association groupe Essec, des sociétés civiles Essec Cergy et Immobilière Essec Construction, de l'association pour l'apprentissage CCIV Essec (CFA), de l'entité singapourienne Essec (Public Company), des filiales Essec Ventures 1 (société par actions simplifiée – SAS), Essec MA (SAS), d'Essec Management Consultants (société

Le résultat net, négatif en 2015-2016 (-1,848 M€) est devenu positif (+0,471 M€ en 2016-2017, +0,641 M€ en 2017-2018). La capacité d'autofinancement croît également, de 3,9 M€ en 2015-2016 à 5,4 M€ en 2016-2017 et à 8,3 M€ en 2017-2018.

Ces chiffres positifs, qui témoignent de l'amélioration significative du pilotage de l'exécution budgétaire, ne permettent toutefois pas à l'établissement de relâcher sa vigilance. Ils sont portés quasi-exclusivement par la formation initiale, essentiellement grâce à l'augmentation du nombre des admis³². Or les capacités d'extension sont désormais limitées par les capacités pédagogiques d'accueil, et l'établissement ne souhaite augmenter qu'à la marge le montant des frais de scolarité, déjà proches de ceux des concurrents franciliens, entre autres pour ne pas compromettre les efforts en faveur de l'ouverture sociale (cf. *infra*, chapitre Vie étudiante), cette dernière étant peu compatible avec une augmentation de tarifs³³.

La formation continue, dont le chiffre d'affaires a diminué de 1,2 M€ en 2016-2017 (passant sur la période de 26,2 M€ à 25 M€) pour se stabiliser en 2017-2018, est confrontée à une concurrence accrue. L'établissement note ainsi que « l'émergence de nouveaux acteurs parmi lesquels des universités publiques françaises et les entreprises à but lucratif via les universités d'entreprises remet en cause la primauté des écoles de commerce dans l'enseignement du management »³⁴.

Les autres centres d'activité sont soit légèrement déficitaires (-0,48 M€ pour le campus de Singapour en 2017-2018, -0,17 M€ pour l'incubateur Essec Ventures), soit juste à l'équilibre (Alegessec³⁵ : +0,1 M€, le centre de formation d'apprentis – CFA par construction). Le chiffre d'affaire d'Essec Management Consultants a quant à lui chuté de 2 M€ en 2015-2016 à 0,47 M€ en 2017-2018.

Par ailleurs, la diminution de la subvention de la CCIR de Paris Île-de-France est entamée. De 8,4 M€ en 2016-2017, elle est descendue à 5,4 M€ en 2018-2019 et s'éteindra en 2020-2021. Cette subvention représentait plus de 8 % du budget de l'établissement en 2016³⁶. Dans le même temps, certaines évolutions réglementaires en cours (réforme de la formation professionnelle, et réforme de l'apprentissage³⁷) risquent d'avoir un impact non négligeable sur les recettes.

Or l'établissement est engagé dans le projet immobilier Campus 2020, qu'il devra cofinancer *a minima* à hauteur de 15 M€ (voir le chapitre consacré à l'immobilier), montant largement supérieur à sa capacité d'autofinancement (CAF). Il compte sur les ressources que dégagera une levée de fonds auprès des entreprises et des alumni. Mais les résultats, estimables, du *fundraising* (1,1 M€ en 2016-2017, environ 1,4 M€ en 2017-2018) ne sont pas encore à la hauteur de l'enjeu.

Le comité estime que l'établissement a besoin de consolider ses outils de prévision pluriannuelle pour sécuriser une trajectoire financière, la situation étant actuellement saine, mais pas à l'abri de risques à venir. Le comité estime par ailleurs indispensable de renforcer le pilotage de l'offre de formation grâce à une meilleure connaissance de ses coûts complets et de mieux maîtriser la masse salariale, qui représente 50 % des charges et croît de 4 % par an (voir la section suivante).

c/ La fonction Ressources humaines

La gestion des ressources humaines paraît largement consensuelle, en phase avec la stratégie de l'établissement et ses contraintes budgétaires. La gestion des ressources humaines a la particularité d'être partagée entre deux structures administratives. Le décanat est compétent pour les personnels enseignants et chercheurs, la direction des ressources humaines (direction transversale rattachée à la direction BU post expérience) est compétente pour les personnels administratifs.

Début 2019, le corps enseignant compte 162 professeurs³⁸, dont 20 en poste à Singapour, contre 147 en 2013-2014³⁹ ; le personnel administratif compte 523 ETP en 2017-2018, contre 473 en 2013-2014 (soit une augmentation similaire d'environ 10 %)⁴⁰. Il convient de mettre en regard cette augmentation avec celle du nombre des étudiants en formation initiale, qui est passé de 4 400 en 2013-2014 à 5 867 en 2017-2018 (+ 33 %). Toutefois le comité observe que le ratio d'un ETP administratif pour 20 étudiants reste confortable.

à responsabilité limitée – SARL), de l'association Alegessec (en charge de la gestion des quatre résidences étudiantes de l'Essec) et d'Essec Maroc (Essec Afrique Atlantique), SARL ayant pour unique associé l'AGE.

³¹ Source : comptes consolidés 2016-2017 et 2017-2018.

³² Cf. le chapitre consacré à la formation tout au long de la vie.

³³ À titre d'exemples, quelques tarifs 2018-2019 : 12 500 € pour la première année du Global BBA (*Bachelor in Business Administration*), 15 000 € par année de master Grande école, 27 500 € pour le cycle complet de master in Finance.

³⁴ Priorités stratégiques 2018-2019, p. 1.

³⁵ Association pour le logement des étudiants du groupe Essec.

³⁶ Priorités stratégiques 2018-2023, p. 1.

³⁷ Citées dans le document « Axes stratégiques », p. 1.

³⁸ Power Point de présentation au Comex du 12 février 2019.

³⁹ Indicateurs propres à l'établissement.

⁴⁰ Les personnels bénéficient de contrats de droit privé, encadrés par la convention collective de l'enseignement supérieur privé.

Sur la période écoulée, la gestion des ressources humaines a pris en compte les enjeux liés à l'internationalisation de l'établissement, à la concurrence accrue à laquelle il est confronté et, plus récemment, aux contraintes budgétaires :

- la proportion des professeurs internationaux est passée de 39 % en 2013-2014 à 48 % en 2017-2018⁴¹ ;
- les salaires des enseignants-chercheurs sont modulés selon les disciplines, pour faire face aux difficultés de recrutement de professeurs de haut niveau, notamment en finances et en comptabilité ;
- les personnels administratifs bénéficient d'actions de formation, leur permettant d'accompagner l'internationalisation de l'établissement (formation en langues et à l'interculturel), la transition numérique (outils numériques, réseaux sociaux), de répondre aux attentes en évolution constante des étudiants et des donneurs d'ordre (qualité des services, relation clients) et d'effectuer des mobilités entre les deux campus franciliens (mobilité dont a bénéficié un tiers des effectifs sur les quatre dernières années⁴²) ;
- un objectif de réduction de la masse salariale des personnels administratifs de 1 M€ est fixé, à répartir sur les exercices 2018-2019 et 2019-2020 (soit une diminution de 30 ETP), sans plan social ;
- la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) est prévue pour la fin de l'année universitaire 2018-2019.

Dans un contexte de contrainte de masse salariale, le comité a pu observer que le dialogue social, notamment au sein du comité social et économique (CSE) installé à l'automne 2018, est constructif. Il reste à l'école à renforcer la communication auprès des personnels sur les mutations internes liées à la mise en œuvre du nouveau plan stratégique, de ses projets immobiliers et à son association au futur grand établissement Paris Seine. Le comité l'encourage à conduire à son terme la réforme de la gestion du corps professoral permanent selon les trois axes identifiés : « modulation du volume d'enseignement en fonction des performances en recherche », « simplification et uniformisation du statut de professeur permanent de gestion », « diminution des tâches administratives effectuées par les professeurs »⁴³.

d/ Un pilotage de l'immobilier à simplifier

Les projets immobiliers de l'Essec sont à la hauteur des ambitions affichées par sa stratégie. Mais leur pilotage gagnerait à être resserré, et leurs financements mériteraient d'être sécurisés.

La politique immobilière conduite par l'Essec ces dernières années a contribué à mettre en œuvre la stratégie « 3i » (voir chapitre Gouvernance). À la volonté d'innovation a répondu la création sur le site de Cergy d'un *Knowledge Center*, centre de ressources bien équipé en matériel informatique et salles de tournage vidéo. Cet espace convivial est largement fréquenté par les étudiants.

Pour conforter sa présence en Asie, l'Essec, installée à Singapour depuis 2005, a bâti en 2015 un nouveau campus (de 6 500 m²). L'école a inauguré son campus Afrique (6 000 m²) à Rabat en 2017.

Ainsi l'établissement dispose aujourd'hui de quatre campus : Cergy-Pontoise (79 780 m²), la Défense (environ 4 000 m², où sont délivrées les formations post-expérience et où est hébergé pour partie l'incubateur Essec Ventures), Singapour et Rabat.

Par ailleurs, l'Essec est engagée dans une vaste opération de rénovation et de construction à Cergy-Pontoise. Ce projet « Campus 2020 » émerge à celui du campus international de la Comue Paris Seine, largement porté par les collectivités territoriales.

Si elles sont en pleine cohérence avec la stratégie de l'établissement, ces initiatives méritent une grande vigilance, selon le comité d'évaluation, en ce qui concerne leur pilotage et leur financement.

La fonction immobilière est assurée pour partie par le secrétariat général (quatre ETP), qui pilote le projet « Campus 2020 » et est l'interlocuteur de l'Alegessecc, en charge des quatre résidences étudiantes de l'Essec situées à proximité du campus de Cergy. Le secrétariat général est également responsable des affaires juridiques et des relations institutionnelles. La direction opérations et expérience campus (intégrée dans la BU *Corporate et Custom Experience*) assure pour sa part la maintenance, l'entretien et la logistique (sauf à Rabat et Singapour, autonomes). Intervient également la direction sécurité et vie étudiante (qui relève, elle, du BU pré-expérience). **Le comité estime que cette organisation, complexe, mériterait une attention particulière lors de la première évaluation de l'efficacité du nouvel organigramme, à l'aune des enjeux forts de l'immobilier pour l'établissement.**

Le comité a appris lors de sa visite l'existence d'un plan à cinq ans de maintenance et d'un schéma immobilier, mais ne dispose pas de leur éventuel chiffrage budgétaire. Le comité insiste sur la nécessité d'une grande vigilance quant à l'impact des projets immobiliers de l'établissement sur son budget. L'opération « Campus 2020 » a un budget prévisionnel de 34 M€. La communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise pour 5 M€, le département pour 5 M€ et la région Île-de-France pour 9 M€ assurent le cofinancement, pour un

⁴¹ Indicateurs propres à l'établissement.

⁴² RAE, p. 28.

⁴³ RAE, p. 64.

total de 19 M€. Restent 15 M€ à la charge de l'établissement. Celui-ci a engagé une campagne de levée de fonds. Comme les fonds recueillis auprès des entreprises et des *alumni* s'élèvent actuellement à environ 1,4 M€/an, le saut quantitatif à effectuer est conséquent⁴⁴. Enfin, le budget 2018-2019, hors opération « Campus 2020 », consacre 355 000 € aux travaux, 1 M€ à l'investissement sur Cergy (y compris le matériel pédagogique) : ce chiffre paraît d'autant plus modeste qu'une partie du parc a plus de 40 ans.

⁴⁴ Surtout si l'on considère que l'expérience enseigne que le budget prévisionnel d'une opération immobilière est systématiquement dépassé.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche très ambitieuse, mais porteuse de risque

L'Essec vise l'excellence au niveau mondial et cette excellence nécessite de s'appuyer sur un corps professoral à la pointe de la recherche en management. La stratégie « 3i » déployée jusqu'en 2017, s'est traduite par une politique de recherche très volontariste visant une production scientifique de tout premier rang dans les meilleures revues internationales. Le nouveau plan stratégique mis en place par la nouvelle direction se place dans la continuité concernant la nécessité de pousser une recherche de haute qualité au niveau international et, sur ce point, la convergence de vue avec le corps professoral est très forte. Le comité observe d'ailleurs que des progrès significatifs ont été réalisés sur la période évaluée tant au niveau quantitatif que qualitatif. Le RAE⁴⁵ précise que le nombre de publications dans des revues scientifiques de haut niveau a augmenté de façon constante depuis 2013 pour atteindre un niveau trois fois supérieur à celui d'il y a cinq ans.

a/ Une volonté d'attirer, et de retenir, les meilleurs chercheurs

La politique de recherche se déploie en combinant différents mécanismes (gestion du corps professoral, centres d'excellence, école doctorale, etc.) et qui, semble-t-il, sont en constante évolution.

En premier lieu, le focus est indéniablement mis sur la qualité du corps professoral et passe par un recrutement ambitieux à l'international, ainsi que par le déploiement d'un environnement favorable pour les professeurs les plus productifs en recherche. Malgré un système de primes salariales individualisées, récompensant les publications⁴⁶, la fidélisation des professeurs les plus productifs reste un défi compliqué. Des réflexions sont en cours au sein de l'école pour rendre plus efficient le système en place (certaines écoles concurrentes n'hésitent pas à octroyer des salaires plus élevés, des avantages extra-salariaux conséquents, tout en accordant des décharges très importantes au niveau de l'enseignement).

L'école sera d'ailleurs confrontée à un défi de recrutement à très court terme, puisque quatre à cinq professeurs présentant une charge de cours importante vont partir prochainement à la retraite et devront être remplacés par une dizaine de nouveaux professeurs, au minimum, pour respecter les prescriptions de certains organismes accréditeurs en termes d'heures de cours. Le comité note d'ailleurs que le nombre d'enseignants non soumis à une obligation de recherche est appelé à se réduire, puisque l'école ne souhaite plus recruter ces profils et qu'en parallèle les professeurs permanents sont encouragés à soutenir une habilitation à diriger des recherches (HDR) par le biais d'un accroissement de leur budget de recherche (sur la période évaluée, huit professeurs ont obtenu leur HDR, ce qui porte le total de professeurs habilités à 31⁴⁷).

Pour fixer des objectifs plus clairs aux enseignants-chercheurs quant à leur niveau de contributions attendu, un système de gestion du corps professoral est en cours de finalisation. Il devrait aussi permettre de clarifier le lien entre l'atteinte d'objectifs sur quatre dimensions (enseignement, recherche, impact sociétal et services rendus à l'école) et les gratifications associées. La mise en place de ce système est rendue nécessaire par le défi que représente le recrutement de jeunes professeurs sur un *job market* très concurrentiel mais aussi par l'exigence d'une gestion de la carrière des professeurs déjà en poste⁴⁸.

Pour combler les déficits de remontées d'informations constatées par la direction de la recherche et le décanat sur la période précédente, ce système de gestion aura également pour ambition de fournir des indicateurs en temps réel afin de suivre l'évolution du nombre de publications, et leur classement, et définir le montant des primes accordées aux professeurs.

Au niveau institutionnel, le centre de recherche de l'école, le Centre d'études et de recherche en sciences sociales, économiques et commerciales (CERESSEC, reconnu équipe d'accueil – EA 7406 – depuis 2014), est le principal outil de déploiement de la politique de recherche. Il a une vocation inclusive et généraliste puisqu'il intègre l'ensemble des professeurs de l'école, quelles que soient leur discipline et leurs thématiques de recherche. Le comité relève ainsi une grande liberté laissée aux professeurs dans le choix des thèmes de recherche, l'objectif affiché étant de publier dans les meilleures revues académiques de la discipline concernée. La visibilité de l'école en termes de recherche se fait donc par le biais d'un niveau de

⁴⁵ RAE, p. 36.

⁴⁶ Selon un barème dégressif en fonction du rang de la publication dans un des classements français de référence, (classement de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), classement CNRS, classement Hcéres) ou selon le classement propre à l'école.

⁴⁷ RAE, p. 37.

⁴⁸ RAE p. 40.

publications dans les revues académiques de très haut niveau (passant de 20 publications de rang A selon les données du Hcéres en 2012 à 58 en 2017⁴⁹) et non pas sur des axes thématiques de spécialisation, mission apparemment confiée aux centres et aux chaires d'excellence. Le CERESSEC dispose d'un budget d'1,7 M€ (hors salaires des chercheurs et des doctorants) qui permet d'aider à démarrer des projets de recherche, de gérer le laboratoire expérimental⁵⁰ et d'aider les chercheurs à soumettre des demandes de financement aux organismes externes. De manière générale, la politique d'octroi de ces budgets de recherche est focalisée sur le lancement d'initiatives de qualité, politique qui impose aux chercheurs de trouver des financements pour poursuivre la recherche, l'Essec prenant en charge l'amorçage. L'Essec a obtenu sur la période considérée deux projets financés par l'Agence nationale de la recherche (ANR) et un projet H2020, mais aucun projet financé par l'*European Research Council* (ERC). Toutefois, l'ambition de l'école (RAE, p. 35) est d'amplifier ces réussites en augmentant le nombre de dépôts de projets nationaux et internationaux, et en favorisant davantage le montage de projets ERC. Des appels à projets en interne permettent aux chercheurs souhaitant proposer des programmes de recherche d'envergure de bénéficier d'une prime allant de 5 000 à 20 000 euros pour configurer le montage du projet. Ainsi, il semble que l'initiative de montage d'un projet relève de la responsabilité individuelle du chercheur sans que des mécanismes d'accompagnement collectifs soient clairement mis en œuvre.

À côté de ce budget du CERESSEC, l'école peut compter sur une subvention obtenue via l'initiative d'excellence (IdEx) Paris-Seine (dont l'Essec est partenaire) pour mieux financer son programme doctoral. L'augmentation du financement du programme doctoral à hauteur de 1,2 M€ sur quatre ans permettra à l'école d'améliorer les conditions des bourses doctorales et ainsi d'améliorer ses chances d'attirer les meilleurs candidats. Ce choix montre à nouveau combien l'école fait d'efforts pour améliorer sans cesse sa production scientifique. L'Essec⁵¹ est membre de l'école doctorale EM2P, commune à l'Essec et à l'UCP⁵². La formation doctorale de l'école (dans le cadre du PhD) a été réformée en 2010 pour adopter un modèle plus anglo-saxon dans lequel les deux premières années du programme doctoral sont presque exclusivement consacrées à des cours et séminaires (600 heures). C'est à l'issue de cette période que le doctorant, s'il a réussi les épreuves, doit soumettre son projet de thèse et choisir son directeur de thèse. Ce système semble donner de bons résultats et entière satisfaction, dans la mesure où ces deux années permettent au doctorant de confirmer son appétence à la recherche et d'affiner son projet doctoral⁵³. La définition du sujet de thèse s'élaborant sur deux ans, il est ensuite difficile de modifier le sujet pour postuler à des appels à allocation doctorale dont les thématiques sont fixées par le financeur. Les chiffres concernant le placement des diplômés du programme doctoral dans des institutions internationalement réputées sont satisfaisants et en amélioration⁵⁴.

L'Essec souhaite aussi diversifier ses sources de financement pour la recherche. En plus des éléments déjà énoncés ci-dessus, le comité note une augmentation du nombre d'appels auxquels les professeurs de l'Essec ont répondu, y compris de sources de financement prestigieuses (H2020, Marie Curie, ANR, etc.). Le montant obtenu globalement sur les cinq dernières années s'élève à 2,2 M€⁵⁵ contre 40 000 euros en 2011. C'est une évolution fulgurante que le comité salue. Néanmoins, pour poursuivre dans cette voie et atteindre un résultat plus en ligne avec ses ambitions⁵⁶, **le comité encourage l'Essec à mettre en place une politique d'accompagnement plus adaptée aux appels à allocation doctorale et aux contraintes qui en découlent, plus claire pour inciter ses chercheurs à faire appel à des sources de financement externes.**

Si la volonté de positionner l'Essec comme une *research-based business school* internationalement reconnue est très claire chez toutes les parties prenantes, un élément plus flou concerne le rôle, leur articulation avec la politique de recherche, voire potentiellement l'avenir, des centres d'excellence. Ceux-ci ont été conçus pour fédérer des enseignants-chercheurs de disciplines différentes autour de thématiques telles que « Digital Business » ou « Luxe, art et culture ». Les activités de ces centres concernent *a priori* toutes les activités académiques et visent notamment la création de partenariats ou chaires avec le monde économique sur ces thématiques⁵⁷. Bien que le RAE (p. 57) fasse état d'une grande hétérogénéité entre ces centres d'excellence, que ce soit au niveau de leur taille ou de leurs activités académiques, une autre faiblesse provient sans doute de la tension existant entre, d'une part, l'exigence de publications scientifiques dans des

⁴⁹ RAE, p. 36.

⁵⁰ RAE, p. 12 et p. 30.

⁵¹ RAE, p. 39.

⁵² Dans le cadre de sa co-habilitation par le biais de l'école doctorale EM2P, l'Essec est donc formellement habilitée par le Mesri à délivrer le doctorat français de l'université Paris-Seine en parallèle du PhD. Comme le précise le RAE (p. 40) « un étudiant formellement inscrit dans l'école doctorale EM2P obtient, en parallèle, le doctorat en sciences de gestion de l'université Paris Seine ou le doctorat en économie s'il/elle est inscrit dans la filière économie du programme ».

⁵³ RAE, p. 40.

⁵⁴ RAE, p. 37.

⁵⁵ RAE, p. 35.

⁵⁶ Ramené à un corps professoral qui compte 124 professeurs-chercheurs, ce chiffre reste modeste (moins de 18 000 euros récoltés par tête sur cinq années) au vu des ambitions de l'école et de son très net positionnement en recherche.

⁵⁷ RAE, pp. 56 et 57.

revues internationales de haut niveau et, d'autre part, le souhait de voir des projets pluridisciplinaires émerger dans ces centres d'excellence pour renforcer l'impact global⁵⁸ souhaité par l'Essec. En effet, il est très compliqué, particulièrement pour les jeunes chercheurs, d'atteindre des objectifs de publication ambitieux en menant des recherches multidisciplinaires intéressant plus directement le monde socio-économique. *In fine*, le comité comprend plutôt des différents entretiens que la vraie priorité est l'excellence dans la recherche plutôt que la pluridisciplinarité. Dès lors, se pose la question de la nature et des objectifs des centres d'excellence.

Plus globalement, outre la définition des objectifs des centres d'excellence, il semble que le souhait d'une plus grande pluridisciplinarité soit systématiquement mis en tension avec les objectifs d'excellence de la production scientifique. La reconnaissance des contributions pluridisciplinaires aux sciences de gestion faisait d'ailleurs déjà partie des lignes directrices de la stratégie « 3i »⁵⁹ et une recommandation de l'Aéres en 2015 évoquait déjà le renforcement des centres d'excellence, la mise en place de doctorats à cheval sur plusieurs spécialités et l'augmentation du financement des recherches transversales⁶⁰. Sur ces différents points, il ne semble pas y avoir eu de progrès significatifs.

Les centres d'excellence semblent donc tiraillés, de manière assez classique entre les ambitions en matière de recherche et les problématiques de valorisation et de diffusion (pour lesquels ils semblent offrir une vraie valeur ajoutée, cf. *infra*). Pour clarifier cette question, **le comité suggère de repartir des points forts et des faiblesses du corps professoral et de mettre en place un processus visant à faire émerger des centres d'excellence qui correspondraient mieux aux attentes des équipes de recherche les plus performantes de l'Essec.**

Cette recherche plutôt mono-disciplinaire ne signifie pas que le corps professoral de l'Essec est insuffisamment diversifié. En effet, il semble qu'un tiers des professeurs ne soient pas des professeurs de gestion et qu'un tiers également des publications du corps professoral concernent des revues en dehors du domaine économie et gestion. À la lecture du RAE, le comité s'est interrogé sur la raison de conserver un classement des revues scientifiques « *home made* » plutôt que de s'appuyer sur un classement externe (CNRS, ABS⁶¹, FNEGE, Hcéres ou autre), d'autant que l'Essec annonce une convergence de plus en plus forte de son classement vers ces classements externes. La présence de chercheurs issus de disciplines extérieures à la gestion dans son corps professoral nécessite la prise en compte de ces publications, d'autant que la rémunération des professeurs dépend de l'évaluation qui est faite de leur production scientifique.

L'Essec dispose d'un large éventail de partenariats académiques avec des universités et écoles de premier plan au niveau international (plus de 200). La plupart de ces partenariats se limitent à l'échange d'étudiants ; d'autres sont des partenariats forts (université de Mannheim, université de Bocconi, cf. *infra*, chapitre Relations internationales). Il est néanmoins assez surprenant de constater que très peu d'initiatives conjointes en matière de recherche ont été rapportées. Le RAE (p. 41) fait état d'une volonté de lancer un réseau de recherche international qui reposerait sur ces partenaires académiques étrangers mais il y a peu de collaborations scientifiques fortes avec ces institutions étrangères (à l'exception peut-être de l'université de Mannheim) malgré l'ancienneté de certains partenariats. Toutefois, une réflexion en ce sens semble être engagée.

En résumé, le comité souligne la remarquable progression des résultats en matière de recherche (nombre de publications de niveau A et montants obtenus de sources de financement externes en très nette augmentation sur la période de référence, école doctorale performante). Néanmoins, des défis importants subsistent. Le plus grand d'entre eux (au vu des contraintes de masse salariale évoquées plus haut) est sans aucun doute celui du recrutement, et du maintien des professeurs dans un marché très concurrentiel via d'excellentes conditions de travail ; ceci sans négliger les autres catégories de personnel, également essentielles au fonctionnement de l'école et de ses programmes, et au maintien de cet accompagnement individualisé des étudiants.

L'autre défi majeur est probablement l'accès à davantage de sources externes de financement et une meilleure exploitation du tissu économique local/régional par des partenariats avec le monde de l'entreprise.

2 / Une politique de formation initiale et continue riche, attentive au projet de l'étudiant

Sur la période contractuelle écoulée, l'Essec a obtenu l'agrément du Mesri pour que la majorité de ses formations confèrent le grade de master ou soient visées. L'offre de formation manifeste une grande capacité à s'adapter à la demande des étudiants en formation initiale ou continue, comme à celle des entreprises. Sa marque de fabrique est la responsabilisation des étudiants dans le choix de leurs parcours, assortie d'un accompagnement renforcé.

⁵⁸ D'après le RAE en p. 32, « l'école reconnaît que, pour répondre efficacement aux défis sociétaux d'aujourd'hui, une expertise de plusieurs disciplines est sans doute requise. Cela exige une coordination plus étroite sur les projets et thèmes de recherche transdisciplinaires. »

⁵⁹ RAE, p. 30.

⁶⁰ RAE, p. 65.

⁶¹ Association of Business Schools (ABS) Academic Journal Quality Guide.

En contrepartie, le foisonnement des parcours proposés ne facilite pas leur lisibilité. Par ailleurs, **le comité recommande que le coût complet de chaque formation soit mis à disposition de la direction générale et des responsables de formation, pour renforcer la clairvoyance de leur pilotage.**

a/ Une offre complète mais parfois peu lisible

L'offre de formation est pilotée par deux directions : pré-expérience et post-expérience, afin de tenir compte des attentes du public ciblé par ces formations. Les formations post-expérience s'adressent à des participants insérés sur le marché du travail souhaitant approfondir ou réactualiser des compétences et des connaissances. Les formations pré-expérience concernent des étudiants nationaux et internationaux recrutés sur concours d'entrée.

L'offre de formation couvre l'ensemble du spectre des formations au management, formation initiale et continue, débouchant sur des diplômes de niveau *bachelor* (bac+4), master et doctorat, ainsi que sur des mastères spécialisés « grandes écoles ».

Plus précisément, en formation initiale, l'Essec propose un diplôme visé à bac+4 (Essec Global BBA), qui recrute sur concours après le baccalauréat ou à bac+2, trois diplômes qui confèrent le grade de master⁶², un diplôme d'établissement et plusieurs mastères spécialisés « Conférence des Grandes Ecoles ». En formation continue, deux diplômes confèrent le grade de master (*Global MBA* et *Executive MBA* en partenariat avec Mannheim Business School), un diplôme est visé à bac+5 (management et gestion des organisations). L'offre est complétée par des diplômes d'établissement et des formations sur mesure à la demande des entreprises. Toutes les formations visées sont inscrites au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Ainsi, au total, cinq diplômes confèrent le grade de master et deux sont visés. Enfin, l'Essec délivre le doctorat dans le cadre de l'école doctorale commune avec l'UCP. Parallèlement, elle propose un programme PhD exclusivement en anglais, équivalent international du doctorat (programme PhD qui compte actuellement 72 inscrits, cf. volet recherche et RAE, p. 39)⁶³.

La carte des formations, le nombre de cours proposés, d'électifs à choisir, etc. est peu lisible pour l'observateur extérieur, probablement en partie à cause d'intitulés des diplômes parfois peu explicites ou complexes. Plusieurs diplômes ont une double dénomination : par exemple, Essec Global BBA s'appelle également Essec-EPSCI (école des praticiens du commerce international), plus explicite. Essec Grande école désigne un master en management, à ne pas confondre avec les mastères spécialisés labellisés par la Conférence des grandes écoles...

Le comité s'est par ailleurs interrogé sur la pertinence de la délivrance à bac+4 (240 ECTS⁶⁴) du diplôme de *bachelor* Essec BBA, désormais atypique dans l'architecture de la réforme licence-master-doctorat (LMD). Il observe toutefois la très forte attractivité de cette formation, pour les bacheliers français séduits par la réputation de l'Essec et pour les étudiants internationaux, qui retrouvent la norme du *bachelor* anglo-saxon en quatre ans.

La politique de formation continue bénéficie de locaux (La Défense) qui lui sont dédiés. Ses liens étroits avec les entreprises et son implantation attractive sur le site de la Défense constituent en effet des atouts pour que l'Essec développe une offre lucrative de formation continue. Toutefois, l'école est confrontée à la concurrence croissante d'une part des universités, d'autre part d'une offre privée ne relevant pas de l'enseignement supérieur (cf. le chapitre consacré aux finances). Les effectifs s'en ressentent : les inscrits aux formations inter-entreprises (conférant des diplômes reconnus par l'Etat ou d'établissement) étaient au nombre de 1 201 en 2013-2014, de 1 251 en 2016-2017, mais n'étaient plus que 960 en 2017-2018⁶⁵. La qualité de l'ingénierie en matière de formation continue, qui permet aux étudiants de choisir leur parcours, est incontestable. Mais, par nature, les programmes « sur mesure », construits à la demande des entreprises, se distinguent les uns des autres par leur durée et leur intensité. L'établissement n'est donc pas en mesure de quantifier les bénéficiaires selon les mêmes critères que ceux des diplômes nationaux. Le chiffre qu'il avance de 5 000 étudiants inscrits en formation continue n'est donc qu'une évaluation, et non un indicateur exploitable pour le pilotage de la formation continue.

Sur ce marché de plus en plus concurrentiel, le développement de la marque Essec (aux États-Unis et en Asie) est une priorité de l'école. Après une longue vacance de ce poste stratégique pour l'établissement, une nouvelle directrice de la communication a d'ailleurs été recrutée, en partie dans ce but.

b/ Un dispositif d'évaluation des formations à simplifier

Tous les programmes sont soumis à de nombreuses évaluations internes : par les étudiants, par le comité pédagogique compétent, par un comité d'enseignement (pour les masters et post-masters). Ils sont depuis

⁶² Master en management, master en finances, et master en sciences des données et techniques analytiques pour la gestion (ce dernier délivré conjointement avec CentraleSupélec).

⁶³ RAE, pp. 44 et 45.

⁶⁴ *European Credits Transfer System*.

⁶⁵ Indicateurs propres à l'établissement.

2018, soumis à l'évaluation du comité des programmes rattaché au Comex, selon quatre critères : la stratégie générale de l'école, la satisfaction des étudiants et les besoins du marché, les ressources professorales disponibles, la rationalité économique⁶⁶. Ce processus peut mener à l'aménagement, voire la suppression, de certaines formations qui ne satisfont pas ou plus aux objectifs préalablement fixés.

Le comité recommande de simplifier ce dispositif complexe d'évaluation, sur la base de quelques indicateurs sur lesquels s'accorderait la communauté. Il convient de noter que, malgré cette réserve, l'école se montre en capacité de proposer une offre de formation à la fois évolutive et agile, tenant compte des attentes de son public et de celles de l'environnement socio-économique.

c/ Des modalités de formation responsabilisant l'étudiant

L'Essec met en responsabilité les étudiants dans la construction de leurs parcours de formation. Cette conception de la pédagogie est consubstantielle à l'identité de l'établissement, qui souhaite encourager l'autonomie des étudiants dans leur choix de formation.

La modularisation des formations permet à l'étudiant de sélectionner des enseignements optionnels, dont certains peuvent être éloignés du cœur du diplôme. Par ailleurs, l'école offre des doubles diplômes avec six institutions françaises⁶⁷ et 24 étrangères. En revanche, il convient de noter que le nombre de bénéficiaires est relativement restreint selon les partenariats proposés, les deux partenaires prédominants étant CentraleSupélec et la Business School de Mannheim.

La possibilité offerte par le CFA interne de suivre certaines formations en alternance constitue une réussite de l'école. Il met à disposition de ses étudiants, souvent les moins favorisés, environ 250 entreprises d'accueil. Les deux tiers des apprentis sont embauchés par l'entreprise dans laquelle ils ont effectué leur contrat d'apprentissage.

Si la responsabilité des étudiants dans le choix de leur parcours est un objectif clairement affiché par l'école, ils bénéficient cependant d'un accompagnement personnalisé quant à leur choix de stages et la définition de leur projet professionnel. Cet accompagnement est délivré par les départements d'appui tels que le centre de carrières, des dispositifs de suivi tels que le mentorat (tutorat d'un ancien étudiant) mais aussi par des outils pédagogiques innovants. Ainsi, les étudiants disposent sur le campus de Cergy-Pontoise d'un centre de ressources et d'un espace de travail digital de haut niveau, le *Knowledge Center*, ouvert en décembre 2014⁶⁸. Ce dispositif présente un intérêt majeur pour les étudiants qui l'utilisent dans le cadre des cours mais aussi en autonomie pour renforcer des compétences-clés telles que la prise de parole en public ou encore l'esprit critique, valeur fortement encouragée par l'école. Enfin, les étudiants bénéficient de la part du bureau du registraire⁶⁹ d'un accompagnement administratif et social individualisé.

Le comité salue l'efficacité et la qualité du suivi des étudiants, qui constituent un marqueur fort de l'identité de l'école.

Les effectifs d'étudiants ont augmenté de façon significative durant la période contractuelle écoulée. De 4 558 en 2014-2015, ils sont passés à 6 097 à la rentrée 2018-2019, auxquels il convient d'ajouter les participants aux programmes « sur mesure » à la demande des entreprises, estimés à 5 000⁷⁰.

Cette croissance est assurée exclusivement par les programmes de formation initiale : les effectifs du Global BBA sont passés de 916 à 2 030, ceux du diplôme Grande école de 2 376 à 3 275, grâce à un élargissement des places ouvertes aux concours d'entrée, qui restent très sélectifs. Le nombre des apprentis, de 700 en 2012-2013, a décru jusqu'à 588 en décembre 2017. Il est remonté à 629 au 31 décembre 2018, malgré la politique de la région Ile-de-France, qui privilégie l'apprentissage pré-baccalauréat.

Quelques signaux négatifs méritent toutefois d'être relevés. Les mastères spécialisés perdent 17,4 % d'inscrits (337 contre 408). Le campus de Singapour peine à recruter : 45 inscrits en première année du Global BBA en 2018-2019 contre 62 l'année précédente, 45 dans le programme Grande école contre 50. Les effectifs en formation initiale à temps plein sur le campus de Rabat restent très faibles, 31 contre 33 l'année précédente.

Le pilotage de l'offre de formation gagnerait à disposer d'une analyse des coûts complets de chacune d'entre elles, plus particulièrement de celles à petits effectifs.

En outre, l'implantation de l'Essec sur quatre campus, sa volonté de privilégier la responsabilisation des étudiants dans les apprentissages, en offrant un environnement digital et un accompagnement personnalisé, justifient l'ambitieux projet d'un campus numérique, appelé à ouvrir en 2019 et pour lequel l'établissement a

⁶⁶ RAE, pp. 20 et 21.

⁶⁷ École Centrale Paris (ingénierie), St Cyr Coëtquidan (génie militaire), École nationale de la statistique et de l'administration économique – ENSAE (statistiques), École du Louvre (gestion culturelle et muséale), École normale supérieure Ulm (départements des sciences cognitives, de géographie, de philosophie, des sciences sociales, d'histoire), École nationale supérieure d'architecture (ENSA) de Versailles (architecture). Source : RAE, p. 45.

⁶⁸ RAE, p. 57.

⁶⁹ Le registraire a la responsabilité globale des activités relatives aux affaires administratives de la scolarité et développe des services communs pour les programmes et les départements pédagogiques.

⁷⁰ Indicateurs de l'établissement.

investi 6 M€. Il donnera « un accès instantané et mobile aux contenus pédagogiques et aux multiples services fournis » aux étudiants et *alumni*⁷¹. **Le déploiement du campus numérique et son équilibre économique gagneront vraisemblablement à un partage avec l'université Paris-Seine.**

⁷¹ Priorités stratégiques 2018-2023, p. 4.

La réussite des étudiants

1 / Un soutien continu, du processus d'admission à l'insertion professionnelle

Différents dispositifs visent à favoriser la réussite des étudiants, de la préparation de leur candidature à l'Essec jusqu'à leur insertion professionnelle une fois diplômés.

L'école produit ainsi un effort particulier en direction de l'ouverture sociale de ses formations : 21 % des étudiants du programme Grande école⁷² auraient satisfait aux critères d'obtention des bourses du Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) en 2015-2016 si certains n'avaient pas choisi la voie de l'apprentissage, ce qui constitue un résultat encourageant⁷³. Cet effort vise tout d'abord à favoriser l'égalité des chances d'être admis à l'Essec grâce à des dispositifs de préparation au processus d'admission sur titre (CAP Essec pour le programme Grande École, CAP BBA pour le *Global BBA*). Il vise ensuite à permettre à chacun de financer et réussir ses études à l'Essec⁷⁴. Les bourses financées par l'école et sa fondation, attribuées sur critères sociaux ou d'excellence, représentaient en effet 25 % du total des aides en 2016-2017 pour seulement 17 % en 2012-2013. Environ 13 M€ d'aides financières ont ainsi bénéficié en 2016-2017 à près de 42 % des étudiants inscrits en formation à temps plein, pour seulement 31 % en 2012-2013. L'apprentissage apparaît en outre comme un levier important d'ouverture sociale dans la mesure où les apprentis perçoivent une rémunération et les frais de scolarité sont pris en charge par l'employeur ou la région. Les aides financées par les entreprises, principalement la prise en charge des frais de scolarité des apprentis par leurs employeurs, représentaient ainsi 60 % du total des aides en 2016-2017⁷⁵.

L'école accorde par ailleurs une réelle importance à l'insertion professionnelle des étudiants. Le taux de diplômés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée (CDI) ou d'un contrat à durée déterminée (CDD) six mois après l'obtention de leur diplôme a toujours dépassé 85 % sur la période évaluée pour le programme Grande école⁷⁶. Plusieurs structures œuvrent dans le champ de l'insertion professionnelle. Le service Carrières (22 ETP) se compose de trois pôles : expérience professionnelle (appui aux étudiants pour leurs périodes de stage), accompagnement (analyse de curriculum vitæ et évaluation de personnalité par des conseillers d'orientation⁷⁷) et événements. Plusieurs événements à visée de recrutement sont ainsi organisés, dont certains spécifiquement dédiés au recrutement international⁷⁸. Les étudiants bénéficient également de l'aide de l'association des diplômés (51 000 alumni) à laquelle ils peuvent adhérer, à vie, dès leur entrée à l'Essec. Enfin, plusieurs incubateurs d'entreprises⁷⁹ à l'Essec (tels qu'Antropia pour l'entreprenariat social, ou Gaia pour la transition écologique) ainsi que le pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entreprenariat (Pépité) Vallée-de-Seine (dont l'école est membre) permettent de favoriser l'entreprenariat étudiant, et les 350 projets incubés par Essec Ventures sur la période évaluée⁸⁰ témoignent d'un très grand dynamisme dans ce domaine.

2 / Une vie étudiante extrêmement dynamique

La vie étudiante apparaît clairement comme une richesse et une grande force de l'Essec, qui compte plus de 100 associations⁸¹. Plus de 1 600 événements rythment ainsi la vie étudiante chaque année : certains comme les Mardis de l'Essec et la Nuit de l'Essec contribuent même de façon significative à la notoriété de l'école. Le dynamisme de la vie associative est moindre sur les campus internationaux du fait d'effectifs plus modestes à

⁷² RAE, p. 49.

⁷³ Le chiffre de 21% d'étudiants « d'origine modeste » présent dans le RAE signifie que si tous les apprentis avaient suivi un régime d'étude ordinaire, 21 % des étudiants du programme Grande École percevraient une bourse du Crous (au lieu de 10 % de boursiers du Crous que compte le programme). Cela s'explique par le fait que les étudiants modestes qui décident de devenir apprentis ne peuvent plus être boursiers du Crous (ils perçoivent une rémunération).

⁷⁴ Le taux de diplômés parmi les étudiants inscrits dans le programme Grande école a ainsi toujours excédé 90 % sur la période évaluée (indicateurs propres à l'établissement).

⁷⁵ RAE, p. 49.

⁷⁶ Indicateurs propres à l'établissement. Ce taux peut surprendre, car un peu plus faible qu'attendu : cela s'explique peut-être par une mesure après six mois (les enquêtes du ministère se déroulent généralement après 18 et 30 mois), et aussi du fait des choix des étudiants après l'obtention de leur diplôme (poursuite d'études, voyages, etc.).

⁷⁷ RAE, p. 51.

⁷⁸ RAE, p. 48.

⁷⁹ RAE, pp. 53-54.

⁸⁰ RAE, p. 54.

⁸¹ RAE, p. 55.

Rabat et Singapour, et pour Singapour, de programmes plus courts et de fortes contraintes juridiques qui pèsent sur la vie associative⁸².

La vie étudiante est encadrée par un service dédié (22,7 ETP) et la possibilité pour les étudiants du programme Grande école de valider entre un et six mois d'expérience professionnelle⁸³ encourage la prise de responsabilités associatives. Les étudiants bénéficient d'équipements sportifs de qualité sur les campus de Cergy et Rabat et d'une permanence psychologique et de médecine générale sur le campus de Cergy. Différents concours organisés à leur intention et à échéances régulières participent également à dynamiser la vie étudiante. Le RAE ainsi que les entretiens organisés dans le cadre de l'évaluation ont toutefois mis en lumière les faibles interactions des acteurs de la vie étudiante avec les autres établissements de la Comue UPS.

Les étudiants sont associés à la définition de la politique de vie étudiante : ils participent au conseil d'administration de l'Alegessec (élus par les locataires) et au conseil de la vie étudiante (CVE) de l'Essec⁸⁴, dont l'une des missions est de répartir les ressources financières issues des cotisations étudiantes entre les différentes associations. Le CVE est composé de représentants de différentes directions de l'école (direction générale, décanat, direction de la vie étudiante, etc.) et d'étudiants : certains présidents d'association tels que les présidents des bureaux des étudiants (BDE) siègent d'office au CVE tandis que les autres représentants étudiants sont élus parmi les responsables associatifs.

3 / Une participation à la gouvernance inégale

Les étudiants sont également associés à la définition de la politique de formation. D'une part, ils participent aux comités pédagogiques des programmes⁸⁵ et d'autre part, ils évaluent les enseignements⁸⁶. De façon plus générale, les étudiants participent à la gouvernance de l'établissement puisque les présidents des quatre BDE de l'école siègent au conseil de surveillance. De façon plus générale, les étudiants participent à la gouvernance de l'établissement⁸⁷, même s'il semble, au regard des entretiens menés, que les étudiants et leurs représentants se sentent insuffisamment associés à l'élaboration de la stratégie.

⁸² Par exemple, il semble que, en droit singapourien, une association ne peut être constituée que si une majorité de ses membres est de nationalité singapourienne.

⁸³ RAE, p. 55.

⁸⁴ RAE, p. 7.

⁸⁵ RAE, pp. 17, 53.

⁸⁶ RAE, p. 20.

⁸⁷ Les présidents des quatre BDE de l'école siègent au conseil de surveillance.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Des centres d'excellence au cœur du dispositif de valorisation et du développement d'une réelle culture entrepreneuriale

Selon le RAE (p. 56), la valorisation des expertises de l'école auprès du monde sociétal et économique passe par les centres d'excellence. Ceux-ci sont vus comme des lieux de rencontre entre, d'une part, des chercheurs issus de disciplines différentes mais travaillant sur des thèmes communs et, d'autre part, des entreprises et la société civile.

La culture entrepreneuriale des élèves est favorisée par des expériences en milieu professionnel, autour de projets de création d'entreprise. Les apprentissages des disciplines académiques sont organisés dans le cadre d'un projet d'entrepreneur dans lequel les élèves mettent en application de façon concrète et immédiate les savoirs acquis. Les chaires constituent le lieu privilégié des échanges entre les entreprises et les étudiants, ainsi que les *start-up*, au nombre de 70 environ dans les incubateurs. **Le comité souligne la volonté de renforcer la stratégie de gestion des relations et interactions avec ses entreprises clientes (ou clientes potentielles), notamment en développant la capacité de l'école à œuvrer de manière plurielle et différenciée (stages, chaires, formation continue, etc.), tout en évitant les surcoûts que pourrait générer la pluralité des actions.**

Actuellement, il existe sept centres d'excellence, qui recouvrent des réalités très diverses en termes de dimension, d'objectifs et de relations avec le monde extérieur. La spécialisation sectorielle constitue toutefois un atout significatif pour la démarche d'incubation, avec de réels succès dans de nombreux domaines et des développements en cours (Ed-tech, FintEch notamment). Cependant, un certain flou règne tant sur les modalités d'appartenance des chercheurs aux centres d'excellence qu'à leur objectif précis. **Le caractère pluridisciplinaire de ces centres d'excellence, qui est une de leurs raisons d'être, est également un élément de débat, vu la tension entre l'ambition de voir le corps professoral publier dans les meilleures revues scientifiques internationales, et la volonté de pousser les collaborations interdisciplinaires en vue d'accroître l'impact sociétal de l'école.**

Les incubateurs de l'école (réunis dans Essec Ventures qui est un dispositif qui accompagne les étudiants de l'Essec porteurs de projets d'entreprise, et qui se compose d'une pépinière et d'un fonds d'amorçage) ont été extrêmement performants : après un investissement dans un fonds à hauteur d'1 M€ (50 % Essec et 50 % CCI) démarré il y a une dizaine d'années, dix sorties de fonds (sur 50) ont permis de générer 2,8 M€⁸⁸. **Le comité n'a pu identifier de relations tangibles entre ces structures et les chercheurs de l'Essec, ni de retombées notoires des actions d'Essec Ventures sur le tissu économique local. Il semble donc que l'impact sur le territoire, dans le cadre de la politique de site, soit encore relativement faible.**

L'école bénéficie de nombreux partenariats académiques et en particulier avec CentraleSupélec. Pour autant, il semble que ces partenariats se cantonnent à la mise en œuvre de cursus permettant une double diplomation et qu'ils n'aient pas d'impact dans le domaine de la recherche et *a fortiori* sur le volet « valorisation » notamment sous la forme de dépôt de brevets.

2 / Une volonté réelle de diffusion de la recherche

Le département marketing contribue très largement à la diffusion des résultats de la recherche sous la forme de revues internes ou de manifestations à caractère professionnel ou grand public ; **le comité souligne d'ailleurs l'effort de prise en compte des besoins des acteurs des milieux professionnels.** Ce département s'attache également à promouvoir les contributions académiques du corps professoral par le biais d'interviews diffusées dans les media grand public ou de courtes vidéos postées sur la plateforme *Essec Knowledge* de l'école, explicitement destinée à aider les chercheurs à présenter leur recherche de façon accessible à un plus grand public. En outre, l'école produit de nombreux Moocs et des études de cas déposés auprès de la Centrale de cas et de médias pédagogiques (CCMP)⁸⁹. Si l'on peut retenir une ambition très forte de valoriser le travail académique du corps professoral, le comité dispose de peu d'éléments pour apprécier son impact sociétal et la nature des publics intéressés par ces publications. **Par ailleurs, la contribution de chaque département ou centre d'excellence dans le domaine de la valorisation ne semble pas être mesurée à l'aune de tableaux de bord qui pourraient apporter des informations pertinentes sur la nature des informations diffusées au grand public et sur le positionnement de l'école qui en résulte.**

⁸⁸ Sources : entretiens.

⁸⁹ Créée en 1971 par la CCI Paris Île-de-France, la CCMP a pour objectif de promouvoir la méthode des cas, d'éditer des supports et outils pédagogiques, de former les enseignants à cette pédagogie, de conseiller les auteurs sur l'écriture et de commercialiser les cas ainsi produits.

L'Essec s'appuie également sur le *Knowledge Lab* (appelé K-Lab) dont la mission inclut notamment la conception, la production et la diffusion de contenus et expériences pour la recherche et l'enseignement. Le K-Lab est un service qui propose, notamment, les ressources pour aider les utilisateurs à utiliser des outils numériques. Toutefois, en dehors de l'outil d'aide à la vulgarisation scientifique *Essec Knowledge* et du *Learning Center* (qui regroupe les services documentaires), les activités du *Knowledge Lab* semblent essentiellement cantonnées à l'enseignement et aux méthodes pédagogiques.

Les relations européennes et internationales

1 / Un axe stratégique réaffirmé

L'Essec se veut une école d'excellence tournée vers l'international. Cette politique a été appuyée par la stratégie « 3i » déployée entre 2014 et 2017 et est poursuivie avec le nouveau plan stratégique, qui souhaite positionner l'Essec comme une « école-monde aux racines françaises et à l'impact global »⁹⁰. Cette politique se traduit par une série d'initiatives dans différents champs d'activités de l'école, qui ont toutes pour but de positionner l'école parmi les grandes *business schools* internationales. Il s'agit d'un projet très ambitieux, peut-être même d'un pari sur l'avenir, tant les défis sont énormes.

D'abord, l'école s'est employée à renforcer l'excellence et la dimension internationale de son corps professoral. Entre 2013 et 2018, la part de professeurs internationaux est passée de 42 % à 48 % tandis que la part des publications dans des revues internationales passe de 62 % à 88 %. Dans un marché devenu extrêmement concurrentiel, le recrutement et la rétention de professeurs internationalement reconnus pour leurs recherches représentent des défis compliqués, d'autant que la visibilité de l'Essec sur la scène internationale reste encore relativement faible⁹¹. L'école ne peut pas complètement suivre l'évolution du secteur en matière salariale et doit donc redoubler d'imagination pour rester attractive. De nombreux éléments illustrent l'importance d'une gestion adéquate de son corps professoral : changements récents pour mieux récompenser les chercheurs présentant une production exceptionnelle, mise en place prochaine d'un système d'évaluation des professeurs, réflexions autour des centres d'excellence (pour améliorer les visibilités des recherches auprès des entreprises et ainsi faciliter l'obtention de moyens supplémentaires).

Ensuite, l'Essec a conclu ou consolidé de nombreux partenariats internationaux. Au sein des partenariats privilégiés (que le comité a interviewés pendant la visite⁹²), les activités sont nombreuses (échanges, doubles diplômes et – plus rarement – recherches). Bien entendu, parmi les nombreux partenariats noués à l'international, la plupart ne concernent que l'échange d'étudiants et sont d'ailleurs spontanément qualifiés de « light » par l'école elle-même. Néanmoins, la mise en place, annoncée⁹³ d'un partenariat renforcé avec les universités de Warwick, de Mannheim et de Bocconi⁹⁴ marquerait une réelle avancée.

Il est à noter que l'Essec est actuellement en recherche de partenariats nouveaux, particulièrement aux États-Unis et en Chine. L'impression générale est que l'Essec est assez proactive dans ce domaine et est qualifiée par ses partenaires d'« école très innovante ». Pour se distinguer et mettre à profit son excellente production scientifique, des projets scientifiques pourraient probablement enrichir les collaborations. Par ailleurs, sur le projet de campus numérique, l'élaboration des contenus d'enseignements pourraient davantage s'appuyer sur les partenaires historiques de l'école.

En matière de présence à l'étranger, cette politique d'internationalisation a abouti à la création de deux campus, à Singapour et Rabat. Si ce dernier est plus récent (2016), et plus modeste, le campus de Singapour a fait l'objet d'un gros investissement dès sa création en 2006. Par la suite, le campus s'est installé dans un bâtiment appartenant à l'école en 2015 qui compte désormais une vingtaine de professeurs permanents. Il est un lieu d'accueil pour de nombreux étudiants venant de Paris mais aussi pour des étudiants inscrits en double diplôme avec des partenaires internationaux (Bocconi par exemple). Par contre, le comité s'interroge sur le rôle de Singapour dans l'attractivité de l'école en Asie, il s'agit peut-être d'une localisation mal choisie puisqu'il semble que les recrutements d'étudiants locaux sont surtout indiens. En tout cas, on pourrait s'attendre à ce que le campus soit essentiellement fréquenté par des étudiants recrutés en Asie, ce qui ne semble pas être le cas. L'école semble d'ailleurs dorénavant privilégier la mise en place de bureaux de représentation, comme elle l'a fait récemment en Chine, en Inde, au Royaume-Uni et au Japon⁹⁵.

Enfin, la part d'étudiants internationaux, originaires de 98 pays, s'élevait à 34 % en 2017 tous campus confondus, ce qui représente une progression de l'ordre de 10 %⁹⁶. Toutes choses égales par ailleurs, une hausse de 10 % est remarquable mais, si on la met en relation avec les moyens mis en œuvre, notamment le développement de deux campus à l'étranger et la création de bureaux de recrutement, le comité se demande si cette hausse est à la hauteur des attentes de l'école.

⁹⁰ RAE, p. 8.

⁹¹ RAE, p. 16.

⁹² Università Commerciale Luigi Bocconi (Milan, Italie), Instituto de Empresa Business School (Madrid, Espagne) et Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Mannheim (Allemagne).

⁹³ Axes stratégiques, p. 4

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ RAE, p. 48.

⁹⁶ RAE, p. 46.

Conclusion

L'Essec est engagée dans une voie étroite, entre spécificités d'un modèle français historique et concurrence internationale acharnée. Elle essaie à la fois de préserver son modèle et de le transformer pour l'adapter aux contraintes internationales, tensions bien traduites par son ambition d'école-monde aux racines françaises, alors même que l'exceptionnelle notoriété dont elle bénéficie en France n'est pas aussi forte à l'étranger.

Le comité salue le dynamisme de l'école : il s'interroge néanmoins sur la soutenabilité économique, financière, voire académique, du modèle retenu. En particulier, face aux enjeux financiers et aux budgets de ses concurrents identifiés au niveau mondial, et sans remettre en cause la grande qualité et le prestige reconnu et mérité de l'école, le comité se demande si l'école dispose de moyens à la hauteur de ses ambitions.

Le suivi des étudiants est un point fort historique de l'Essec. La possibilité d'un parcours sur-mesure individualisé, tout comme le dynamisme et la richesse de la vie associative participent à cette démarche remarquable d'accompagnement et de responsabilisation. Ce suivi est par ailleurs constamment enrichi par des relations de qualité avec l'environnement économique qui participe à l'évolution des formations.

L'ambition d'excellence, pédagogique et académique, de l'école lui impose des choix difficiles, car les moyens dont elle dispose pour se développer, en particulier à l'international, sont relativement limités. Ces dernières années ont vu d'indéniables succès, notamment en matière de recherche, où les progrès ont été considérables ; ces réussites ont amélioré la visibilité de l'école et ont pu la crédibiliser vis-à-vis de nouveaux partenaires. Néanmoins, l'Essec n'a pas encore démontré sa capacité à retenir sur le long terme ses meilleurs chercheurs.

Sur le plan international, l'Essec dispose d'un nombre important de partenaires prestigieux. Néanmoins, la mise en place d'alliances structurantes, sur le modèle de celle actuellement développée avec quelques universités et écoles européennes de premier plan, est encore embryonnaire. La stratégie des campus à l'étranger présente un bilan plus mitigé : non qu'elle soit un échec, loin de là, mais les moyens engagés peuvent sembler élevés au regard des retombées. La démarche d'ouverture de bureaux de représentation dans les zones stratégiques pour l'école semble de ce point de vue pertinente.

L'émergence du campus numérique est une vraie opportunité de développement pour l'Essec : ce « cinquième campus » peut permettre à l'école d'étendre ses activités et d'accroître sa visibilité. Si l'investissement initial est conséquent, cela est aussi une occasion de démontrer un savoir-faire dans le domaine du numérique et des innovations pédagogiques. Ce campus pourrait par ailleurs être un moyen de rendre visibles des collaborations internationales, et de développer des synergies avec les partenaires du site.

Au niveau du site, le rôle de l'Essec dans le pilotage du futur grand établissement apparaît flou et ses modalités gagneraient à être mieux définies. L'implication de l'école (entendue au sens large) reste faible, malgré l'indéniable bonne volonté de ses dirigeants. Ceci s'explique probablement par les préoccupations de l'Essec, différentes de celles du grand établissement, et peut-être d'une inquiétude légitime à voir sa marque diluée. L'ancrage territorial dans la ville de Cergy sera quant à lui renforcé avec le projet structurant et ambitieux « Campus 2020 », dont le financement intégral n'est cependant pas encore assuré. Plus généralement, la soutenabilité financière de l'école constitue un point de vigilance : si l'Essec entend renforcer le rôle de sa fondation et sa capacité de *fundraising*, les résultats sont encore bien loin des besoins à couvrir.

L'Essec a donc de nombreux atouts : elle vient par exemple de progresser nettement dans quelques classements internationaux (notamment celui du *Financial Times*) et devrait en ressentir les effets sur sa visibilité internationale. Elle a également une politique très claire en matière d'excellence de la recherche, mais qui s'appuie encore assez peu sur ses partenaires. Elle fait preuve d'agilité dans de nombreux domaines et, de l'avis de ses partenaires, les relais administratifs impliqués dans les collaborations sont aussi de très bon niveau. L'école s'est engagée dans des investissements (immobiliers et humains) importants pour mettre tous les atouts de son côté pour s'accrocher au wagon de tête des *business schools* internationales. Le défi est extrêmement ambitieux vu la trajectoire observée dans ce marché très concurrentiel, en termes de salaires, investissements de tous ordres et du retard actuel en termes de réputation à l'international. Le comité ne peut que louer une démarche aussi volontaire, mais souhaite malgré tout mettre l'accent sur les difficultés et les risques liés à ce projet.

L'Essec fait preuve d'une grande lucidité face aux défis considérables qui l'attendent, et est consciente des risques. L'image dont elle bénéficie, la qualité de sa recherche et l'attachement des étudiants et des alumni à l'école sont autant de facteurs clés qui peuvent l'aider à réussir dans cette ambition.

1 / Les points forts

- Un accompagnement social et professionnel des élèves de grande qualité, conjugué à une forte individualisation des parcours.
- Une recherche académique de qualité favorisée par un écosystème propice et un alignement fort entre la direction générale et le corps professoral.
- L'agilité de l'école dans sa capacité à se questionner, à innover (voire à se réinventer), que ce soit dans l'incubation de start-up ou dans l'adaptation de son offre de formation aux attentes du marché.
- Des valeurs humanistes porteuses de singularités dans un environnement concurrentiel soumis à une forte homogénéisation.

2 / Les points faibles

- Une faiblesse de la culture du pilotage : des outils de pilotage, d'aide à la décision et des indicateurs lacunaires, ou insuffisamment appropriés.
- Une fonction immobilière trop éclatée.
- Une pluridisciplinarité en recherche qui a du mal à s'exprimer et qui interroge sur la pérennité des centres d'excellence.
- Une appropriation timide du projet de politique de site (en particulier de la Comue UPS et de l'I-Site) par les différentes communautés de l'école.

3 / Les recommandations

- Renforcer les alliances stratégiques avec des partenaires européens et consolider la dimension recherche de ces partenariats.
- Redoubler d'efforts pour activer les différents leviers de financement en anticipant les risques liés aux aléas de la formation post expérience et des aléas des coûts de la construction.
- Redéfinir ou repositionner les centres d'excellence, en précisant leur rôle dans l'articulation recherche, valorisation et diffusion.
- Améliorer la lisibilité de l'offre de formation, en s'appuyant, entre autre, sur le développement du campus numérique.
- Revoir et améliorer la communication interne, pour permettre une meilleure appropriation par la communauté de l'Essec des enjeux stratégiques.
- Clarifier le positionnement de l'Essec par rapport à la Comue UPS et au futur grand établissement.

Liste des sigles

A

AACSB	(labellisation américaine des Business School) Association to advance collegiate schools of business
Aéres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Algessec	Association pour le Logement des Étudiants du Groupe ESSEC
AMBA	(labellisation britannique de formation MBA, MBA et DBA) Association of Masters of Business Administration
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BU	Business unit
----	---------------

C

CA	Conseil d'administration
CCIR	chambre de commerce et d'industrie de région
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CERESSEC	Centre de recherche de l'Essec
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSE	Comité social et économique
CUPS	Collège universitaire Paris Seine
CVE	Conseil de la vie étudiante
CY	Cergy Paris Université / Cergy Paris University (marque)

D

D	(LMD) Doctorat
DBA	Doctorates of Business Administration
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DISI	Direction Informatique et des systèmes d'information
DR	Direction de la recherche
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EBI	École de biologie industrielle
EC	Enseignant-chercheur
Ecam-EPMI	École d'électricité, de production et management industriel
ED	École doctorale
EESC	Établissement d'enseignement supérieur consulaire
Eisti	École internationale des sciences du traitement de l'information
EM2P	Économie, management, mathématiques et physique (doctorat)
ENT	Environnement numérique de travail
Ensac	École nationale supérieure d'arts de Cergy
Ensav	École nationale supérieure d'architecture de Versailles
Ensea	École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications
ENSPV	École nationale supérieure de paysage de Versailles
Equis	(Label) European Quality Improvement System
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

EPSS	École pratique de service social
ERC	European Research Council
ESR	Enseignement supérieur et recherche
Essec	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ETP	Équivalent temps plein
ETIS	Équipe Traitement de l'information et systèmes (UMR 8051)
EUR	École universitaire de recherche

G

FNEGE	Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises
-------	---

G

GDR	Groupement de recherche
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

H

H2020	Programme européen pour la recherche et l'innovation
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

ICP	Institut catholique de Paris
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
I dex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
InEx	Initiative d'excellence
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
IPGP	Institut polytechnique Grand Paris
IPSL	Institut polytechnique Saint-Louis
I-Site	projet Initiatives science, innovation, territoires, économie
Isipca	Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire
Istom	École supérieure d'agro-développement international
Itescia	Institut des techniques informatiques
IUT	Institut universitaire de technologie

M

M	(LMD) Master
MBA	Master of Business Administration
MBM	Master in Business and Management
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mooc	Massive open online course (formation en ligne ouverte à tous – FLOT)

P

Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
-----	--------------------------

RH Ressources humaines
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
Shon Surface hors œuvre nette
SI Système d'information
Spoc Small Private Open Course
Supméca Institut supérieur de mécanique de Paris

U

UCP Université de Cergy-Pontoise
UEVE Université d'Évry-Val d'Essonne
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UPEM Université Paris-Est Marne-la-Vallée
UPS Université Paris Seine (Comue)
UVSQ Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

Observations du directeur général



Groupe ESSEC

3, avenue Bernard Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tel. +33 (0)1 34 43 30 00
Fax +33 (0)1 34 43 30 01
www.essec.edu

Association Loi 1901 - Siren : 775 663 958
TVA Intracommunautaire/Intra-Community
VAT: FR 07 775 663 958

ESSEC Executive Education

ESSEC Executive Education
2, place de La Défense
CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tel. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

Etablissement privé de formation continue
Agrément de l'Etat n° 11 95 01984 95

ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tel. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC is registered in Singapore as a Private
Education Institution under the number
200511927D

ESSEC Africa

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel
(Rabat-Salé)
Morocco
Tel. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

SARL AU

RC: 354 465 - Taxe professionnelle: 32283441
IF: 18798969 - ICE: 001566954000053
Numéro d'autorisation du ministère de
l'Éducation nationale et de la formation
professionnelle: 456/16

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

Direction Générale

Ref. : VEV/19-052

Cergy, le 9 juillet 2019

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance du rapport définitif faisant suite à la visite du comité d'experts du Hcéres qui s'est tenue sur le campus de l'ESSEC Business School à la Défense et Cergy les 13 et 14 février 2019.

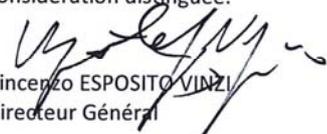
Je vous remercie pour la qualité du suivi dont l'ESSEC a fait l'objet de la part de vos services tout au long de la démarche, et de l'attention bienveillante que le comité d'experts et son Président, Monsieur Stéphane Mottet, a bien voulu porter à notre établissement et à l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes pour mener à bien l'analyse présentée ici.

Je tiens à saluer la grande qualité de l'évaluation qui m'a été soumise dans ce rapport. Elle constitue sans conteste un document de référence.

Je souhaite enfin renouveler mon engagement sur le fait que la trajectoire de l'ESSEC, comme l'évoque à plusieurs reprises le rapport, s'ancre durablement dans son territoire local - faisant ainsi écho à l'un de ses trois piliers stratégiques "Racines françaises".

Le rapport s'interroge sur la gouvernance du futur Grand Etablissement et la place de l'ESSEC dans ce dernier. Fidèle à son engagement exprimé dans le projet I-SITE remis en février 2017, l'ESSEC et ses partenaires ont d'ores et déjà apporté une réponse claire à l'une des recommandations du Comité. En effet, les nouveaux statuts de CY Cergy-Paris Université sont présentés au CNESER le 8 juillet 2019, après avoir fait l'objet de présentation dans les instances respectives des établissements. Il y est prévu que l'ESSEC soit associé à CY Cergy-Paris Université par une convention d'association. Par cette association, et sous l'égide d'un Directoire conjoint, CY Cergy Paris Université et l'ESSEC garantissent la trajectoire académique et institutionnelle de l'initiative d'excellence et inscrivent leurs actions pour faire rayonner le territoire au sein du consortium CY Alliance.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre considération distinguée.


Vincenzo ESPOSITO VINZI
Directeur Général



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec Business School) a eu lieu du 12 au 14 février 2019. Le comité d'évaluation était présidé par M. Stéphane MOTTET, maître de conférences en économie, ancien vice-président du conseil d'administration de l'université de Poitiers.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Yannick CABRERA, élu étudiant au conseil d'administration, institut d'études politiques de Strasbourg ;
- M. Jean-Yves DE LONGUEAU, ancien sous-directeur de la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (Dreic) et de la vie étudiante à la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), ancien chargé de mission à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), ancien conseiller de coopération culturelle adjoint à Prague ;
- M. Rudy DE WINNE, professeur des universités en sciences de gestion, ancien vice-recteur de l'université catholique de Louvain ;
- Mme Pascale EZAN, professeur des universités en sciences de gestion, vice-présidente en charge de la recherche et de la valorisation, université Le Havre Normandie ;
- M. Jérôme MOURROUX, directeur au sein du cabinet EY, spécialisé dans le secteur public, intervenant auprès des acteurs de l'enseignement supérieur et la recherche (universités, organismes de recherche, écoles), expert « enseignement supérieur » auprès de l'Institut Montaigne, rapporteur général du rapport « Enseignement supérieur et numérique » en 2017.

Christine BOUSSOU, conseillère scientifique, et Aude ANTOINE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse UR <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

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)

