agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École supérieure de commerce de Lille

août 2009

agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'École supérieure de commerce de Lille

Le Président de l'AERES	Section des établissements
	Le Directeur
Jean-François Dhainaut	**Michel Cormier**

août 2009

Sommaire

Présentation 5

Stratégie en matière de recherche 7

Stratégie en matière de valorisation 9

Stratégie en matière de formation 11

Stratégie en matière de vie étudiante 13

Stratégie en matière de relations extérieures 15

Stratégie en matière de relations internationales 17

Gouvernance 19

- I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement 19
- II – Le développement et le pilotage des TIC 20
- III – La politique de gestion des ressources humaines 20
- IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière 21
- V – La politique immobilière 21
- VI – La capacité d'auto-évaluation 22

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication 23

Conclusion et recommandations 25

- I – Les points forts 25
- II – Les points faibles 25
- III – Les recommandations 25

Liste des sigles 27

Observations du directeur 29

Organisation de l'évaluation 33

Présentation

À la création de l'ESC Lille en 1892, l'école était consulaire. Son statut actuel d'association loi 1901 lui confère une position particulière dans le paysage académique français. Ce statut ne donne à l'ESC Lille aucune caution en cas de faillite financière, contrairement aux ESC consulaires appuyées par les chambres de commerce. C'est une caractéristique importante de l'école, car elle conditionne largement les stratégies qu'elle met en œuvre. Bien que structure privée, elle entretient des relations solides avec de nombreux établissements publics de la région (universités et écoles). Elle est solidement implantée dans une agglomération où la concurrence entre établissements de formation en management est forte avec la présence notamment de l'EDHEC, de l'IESEG et de l'IAE de l'Université de Lille 1. Statutairement, l'école est rattachée à l'École Centrale de Lille dans le cadre de l'article 43 de la loi de 1984. L'ESC Lille est empreinte de valeurs qui lui sont propres et affiche clairement sa politique dont la mise en œuvre bénéficie de moyens importants.

Les effectifs étudiants ont fortement progressé ces dix dernières années passant de 1 500 en 1999 à près de 3 000 aujourd'hui. Trois programmes principaux sont offerts par l'école. D'abord le programme ESDHEM qui constitue à la fois une formation diplômante, une Licence délivrée par l'Université du littoralCôte d'Opale(ULCO) ou par Lille 2, et un programme de préparation au concours grandes écoles. Il représente environ 15 % des effectifs. Ensuite le programme Grande Ecole (PGE), dont le titre est visé par l'Etat et octroie le grade de Master. L'accession se fait par concours. Il constitue un peu moins de 60 % des effectifs et son poids relatif diminue au fil des ans. Près de 75 % des étudiants y étaient inscrits en 2000. Enfin, le programme Post-Graduate (diplômes de l'école : Mastères spécialisés, M.B.A., Ph.D) dont l'importance va croissant depuis 1999 pour atteindre aujourd'hui près de 30 % des effectifs.

La recherche s'effectue au sein du laboratoire LSMRC (Lille School of Management Research Center), EA 4112. Cette unité appartient à l'École supérieure des affaires (ESA) de l'Université de Lille 2. La section des unités de recherche de l'AERES y a recensé 37 membres dont 13 sont issus de l'ESC Lille. Les recherches du LSMRC s'effectuent essentiellement dans les domaines de la Finance, du Marketing et du Management de projets.

L'école est dotée de 76 enseignants et enseignants-chercheurs permanents dont 59 à temps plein (ils étaient 24 en 2000), de 500 enseignants en Contrat à durée indéterminée intermittent (CDII) et de 112 personnels administratifs. Elle est principalement implantée sur Lille, mais se développe également sur d'autres sites, notamment à Paris. Les ressources annuelles de l'établissement s'élèvent à près de 25 millions d'euros dont les trois-quarts proviennent de droits de scolarité et assimilés. Depuis quelques années, l'école a entrepris une profonde mutation dont les effets sont visibles aujourd'hui.

Stratégie en matière de recherche

L'organisation de la recherche a subi des changements majeurs en 2006 marquant la volonté de l'école d'en faire une dimension importante de son activité. Cette réforme s'est traduite de deux manières. Premièrement, en 2007, les différentes unités de recherche de l'ESC Lille se sont rapprochées du GERME de l'ESA-Lille 2 pour créer le LSMRC. Deuxièmement, cette nouvelle entité a recentré ses activités scientifiques sur trois thèmes principaux : la Finance, le Marketing et le Management de projets. Le budget de fonctionnement de ce laboratoire s'élève à 200 000 euros dont le quart provient de l'Université de Lille 2.

La finance constitue le point fort de l'activité scientifique de l'unité. Elle a été évaluée comme étant de qualité internationale. Cette équipe est essentiellement composée d'enseignants-chercheurs de l'Université de Lille 2 (13 contre 3 de l'ESC Lille). L'axe marketing bénéficie d'un contrat ANR qui structure son développement autour du thème de la consommation comme activité sociale (*Consumer Culture Theory*), thème qui s'inscrit parfaitement dans le pôle des industries du commerce PICOM, labellisé pôle de compétitivité en 2005, dont l'objet est de faire de l'agglomération lilloise "le laboratoire ainsi que la capitale internationale du commerce du futur". Cette équipe comprend 16 enseignants-chercheurs dont 6 appartiennent à l'ESC Lille. Elle a été évaluée comme étant dynamique et prometteuse. L'axe Management de projet constitue la dimension historique de la recherche à l'ESC Lille, la totalité des chercheurs de cette équipe sont membres de l'école (5 chercheurs). Cette recherche finalisée est un des domaines pour lequel l'établissement bénéficie d'une reconnaissance internationale.

Les restructurations opérées en 2006 rendent bien compte de la stratégie de recherche développée par l'ESC Lille : concentrer les moyens sur quelques thèmes porteurs pour en prendre le leadership scientifique et tirer profit de l'environnement académique, au travers de sa collaboration avec l'ESA, pour atteindre cet objectif. Cette stratégie est d'abord dictée par la place importante prise désormais par la recherche dans les procédures d'accréditation, comme EQUIS, auxquelles se soumet régulièrement l'école et dont l'obtention conditionne les flux d'étudiants, à l'origine de la principale ressource de l'ESC Lille. Elle semble également liée, dans une moindre mesure, à la prise de conscience collective de l'importance de la recherche dans le développement et la diffusion de connaissances nouvelles. Sur ce point le découpage des thématiques de recherche recouvre assez bien celui des départements d'enseignement.

Deux éléments ont permis la mise en œuvre de cette stratégie. En premier lieu les liens forts voulus et entretenus par l'ESC Lille avec les universités et les écoles de la région facilitent les collaborations et les rapprochements. Ainsi, la fusion entre le GERME-Lille 2 et les unités de recherche de l'ESC Lille semble s'être faite sans difficultés majeures et a permis l'adaptation rapide des enseignants-chercheurs de l'école à la culture scientifique universitaire. En second lieu l'ESC Lille a mis en place une importante politique de recrutement de jeunes docteurs ou en passe de le devenir. En 2008, cinq enseignants-chercheurs de moins de 35 ans ont été embauchés avec un contrat de travail qui favorise le développement de leurs activités scientifiques. Des décharges de service d'enseignement leur sont proposées et une politique d'incitation à la publication a été mise en place. Des primes, dont le montant varie selon la qualité du support de publication, leur sont en effet versées. Ces primes s'appliquent à la fois aux membres permanents de l'ESC Lille et à ceux de l'ESA.

Il faut noter toutefois que cette politique volontariste ne s'est pas traduite dans l'organisation de l'ESC Lille. En effet, le responsable de la recherche n'est pas membre du directoire et il n'est pas établi que l'unité de recherche qu'il dirige joue auprès de la direction de l'école le rôle d'expertise scientifique qui lui revient.

Par ailleurs, il appartient à l'établissement de garantir la qualité de ses procédures de recrutement des enseignants-chercheurs en les formalisant et en créant des comités de sélection. Ces derniers devraient intégrer des membres experts de la discipline extérieurs à la structure. La contractualisation des enseignants-chercheurs propre au statut de l'ESC Lille donne toute capacité à l'établissement à réellement adapter les recrutements à ses besoins en recherche et en pédagogie tels que définis dans son projet stratégique. La mise en place de cette procédure permettrait de signaler au marché académique la qualité du recrutement.

Stratégie en matière de valorisation

L'ESC Lille fait partie d'un consortium de grandes écoles (ESC Lille, École Centrale de Lille, ENSAM de Lille, École des Mines de Douai, ENSAIT) qui a rassemblé les incubateurs créés par chacune d'elles pour constituer le regroupement d'incubateurs GENI (Grandes écoles du Nord incubation). L'ESC Lille a ainsi mis à la disposition de GENI l'incubateur Frédéric Kuhlmann qu'elle avait conçu en 1998. Cette nouvelle entité a pour objet de soutenir et de valoriser les innovations des entrepreneurs locaux, mais aussi celles des élèves du consortium (accompagnement à la création d'entreprises : hébergement physique, études de marché, analyse de risques, etc.).

Au-delà de la valorisation académique des recherches menées au sein du LSMRC, l'ESC Lille participe également plus largement à la valorisation des recherches en Finance à travers l'édition de la revue *Frontiers in Finance and Economics* créée en 2004 en partenariat avec l'*International Society for Intercommunication of New Ideas* (ISINI). La revue est aujourd'hui bien référencée, notamment dans le JEL et dans Econlit. L'édition d'un journal dont la qualité est reconnue par la profession constitue ainsi un moyen efficace pour l'école d'acquérir rapidement une reconnaissance internationale dans le domaine de la recherche en Finance.

Stratégie en matière de formation

La stratégie en matière d'offre de formation est soumise à la contrainte économique de l'école. En l'absence d'un financement public assurant le fonctionnement de l'institution, seules les formations rencontrant une demande solvable en France ou à l'étranger auprès des particuliers et des entreprises publiques ou privées peuvent être mises en œuvre. Les propositions de création de nouveaux programmes ou de modifications de programmes existants naissent au sein de l'école et sont discutées dans les départements puis au comité de direction pour enfin être validées par le Conseil d'administration. L'organisation de l'offre de formation suit une logique matricielle, les différents départements (Marketing, Finance, Management de projet) s'impliquant dans les différents programmes (ESDHEM, PGE, Post-Graduate). Le responsable placé à la tête de chacun des programmes rend des comptes aussi bien au niveau pédagogique qu'au niveau de la gestion.

Le programme École supérieure des hautes études en management (ESDHEM) repose sur un accord avec les universités de Lille 2 et du littoral Côte d'Opale (ULCO). Cette formation d'économie-gestion ou de droit est en réalité un cycle de préparation à des concours et permet par convention d'obtenir une Licence. Elle est payante et sélective. Pour éviter toute ambiguïté avec les universités partenaires, ce parcours se fait sous l'intitulé ESDHEM. Créé en 1994, il respecte scrupuleusement les conditions universitaires de réplication d'un diplôme d'État (même programme, enseignants agréés par les commissions des spécialistes des universités et examens se déroulant le même jour à la même heure). La charge d'enseignement est d'environ 30 heures par semaine, 20 pour la partie Licence et 10 pour la partie préparation aux concours.

Ce programme croise l'intérêt de l'école et celui des étudiants. Il constitue d'une part pour l'école une ressource non négligeable, de l'ordre de 2 millions d'euros pour 389 étudiants inscrits dont 252 à Lille. Il permet d'autre part aux étudiants qui s'orientent vers les concours d'admission sur titre (Passerelle et Tremplin pour la gestion) d'obtenir un diplôme national, délivré par l'université, cette sécurité n'existant pas dans un parcours "prépa" standard. Étant donnée la sélectivité (90 places en L1 pour 220 demandes en gestion et 30 en droit) et l'encadrement pédagogique en petits groupes (par exemple deux groupes de 40 en L2), le taux de réussite est, en toute logique, excellent.

Le programme ESDHEM est bien conçu pour des étudiants cherchant à se positionner sur les grades Master Grandes écoles (GE) sans prendre le risque d'entrer dans le cycle préparatoire de type prépa-HEC. Encouragée par le succès de ce programme, la direction de l'ESC Lille affiche son intention de créer des "comptoirs" ESDHEM sur d'autres régions avec l'aide logistique de certains Lycées (à Cannes et Marseille notamment). Cette volonté répond à une logique économique nécessaire à la survie et aux investissements de développement décidés par l'ESC Lille. L'école devra cependant veiller à ce que ces délocalisations ne s'accompagnent pas d'une dégradation de la qualité des formations et des procédures mises en place.

Le programme principal pour l'ESC Lille est constitué par le cycle menant au grade Master de la Conférence des grandes écoles. Il concerne en 2008 environ 1 700 étudiants. Ce programme est accessible après le concours de la Banque commune d'épreuves (BCE) pour les prépas HEC ou le concours Passerelle pour les Bac+2 et Bac+3 de formation universitaire. Sur ce point, les intentions d'intégration à l'ESC Lille sont en forte croissance et dépassent cette année les 5 000 candidats. La répartition des intégrés est de 65 % par le concours de la BCE et 35 % par Passerelle. L'appellation officielle du diplôme qui sanctionne le programme Grande Ecole est "Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille", diplôme visé par l'Etat octroyant le grade de Master. Outre la filière apprentissage et la filière formation continue, on y distingue le MIM (*Master in Management*), enseigné en français avec quelques cours en anglais et l'IMIM (*International Master in Management*), tout en anglais. Les effectifs se répartissent entre Lille et Paris. Un peu plus de 10 % des étudiants réalisent le cursus PGE en apprentissage. Pour des raisons de présence des grandes entreprises et du tissu industriel adéquat, les apprentis sont plutôt localisés à Paris ; 15 à 20 % d'entre eux sont ultérieurement embauchés dans l'entreprise qui les accueille. Les frais de scolarité pour ce programme s'élèvent à 8 500 euros l'année. Ils sont parmi les plus élevés des écoles de commerce françaises.

Globalement, la maquette pédagogique du PGE est solide et ne souffre pas d'incohérences majeures. Elle est très réactive aux évolutions des carrières et métiers exercés par les diplômés sortant sur le marché. Une attention particulière est portée au rythme de la pédagogie qui épouse le niveau décroissant d'attention observé des apprenants. Le programme axe ainsi sa pédagogie sur la pratique et la participation (travaux de groupe, dossiers, jeux stratégiques) plutôt que sur l'enseignement *ex cathedra*. Ceci constitue un atout important de la formation. Une réserve est à signaler toutefois quant à la faible part dans le cursus des enseignements en ressources humaines. Peut-être est-ce dû à une mauvaise mise en valeur dans la présentation du programme puisque les enseignements dans ce domaine sont placés sous l'intitulé "Management". Mais, pour une formation prétendant produire des généralistes de la gestion, une telle dilution est gênante.

Le programme Post-Graduate comprend les diplômes d'établissement : Mastères spécialisés, MBA et Ph.D. Il représente environ 800 étudiants et le quart du chiffre d'affaires de l'école. Les Mastères constituent des modules de spécialisation très pointus dont la conception est flexible et fortement dépendante de l'évolution de la conjoncture. Ils sont destinés aux étudiants en formation initiale et semblent rencontrer un franc succès. Le MBA est une spécialisation plus large en gestion et management pour des cadres d'entreprises justifiant d'une expérience professionnelle de 3 à 5 ans. Enfin, le programme Ph.D est conçu pour des professionnels qui veulent mener des activités de recherche parallèlement à leur activité professionnelle. Pendant 4 ans sous la direction d'enseignants de l'école et d'enseignants-chercheurs étrangers "partenaires", l'étudiant rédige une thèse et se voit décerner au terme de cette période le titre de Docteur de l'ESC Lille. Ce programme est limité à la thématique Management et Gestion de projet qui constitue l'image de marque de l'école. Sur ce dernier point il semble étonnant que l'école n'ait pas organisé cette formation de telle sorte qu'elle s'inscrive dans le cadre de l'école doctorale des sciences juridiques, politiques et de gestion de l'Université de Lille 2. Cette possibilité devrait être envisagée, au moins pour certains étudiants, afin d'aligner le diplôme Ph.D sur celui du doctorat d'université.

L'ouverture de l'ESC Lille à l'entreprise est très forte et emprunte des canaux variés. Elle passe d'abord par la réalisation de stages dont la durée s'élève à 15 mois en moyenne pour un cursus de 3 ans, durée plus élevée encore pour les formations en apprentissage. Elle se fait ensuite par la présence très importante de professionnels au sein de la formation. Elle s'exprime enfin dans la composition de son Conseil d'administration dont les membres sont des représentants et partenaires des milieux professionnels. Dans cette structure très stratégique les représentants des entreprises, des collectivités locales, des organisations consulaires et professionnelles et des étudiants assurent le dialogue entre l'école et le monde économique et social.

Le positionnement des programmes de l'ESC Lille est pertinent par rapport à l'offre régionale de formation. La présence explicite de l'école au PRES (avec voix délibérative), contrairement à l'IAE, l'EDHEC et l'IESEG qui n'y sont pas présents en tant que tel mais à travers leurs liens avec l'université, lui donne une visibilité basée sur la complémentarité et l'absence de redondance avec les programmes délivrés par les différentes institutions de la région.

La lisibilité de l'offre de formation, notamment à l'international, a été grandement améliorée par l'obtention du grade de Master délivré par la commission Helfer. Au final, la collaboration avec l'ESA donne la possibilité aux étudiants du PGE d'obtenir, en plus de leur grade de Master, un diplôme de Licence d'État et un diplôme de Master d'État en recherche, sans que la durée de leur cursus n'en soit modifiée. L'ESC Lille a ainsi très finement utilisé ses liens avec l'université pour offrir à ses étudiants une lisibilité maximale de leur formation.

Stratégie en matière de vie étudiante

Dans son contrat quadriennal de développement 2006-2009 qui la lie au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'ESC Lille s'est engagée à encourager le développement de la vie associative et toutes activités contribuant à l'épanouissement de la personnalité de ses étudiants. Si les associations sont nombreuses (une quarantaine : junior entreprise, photo, culinaire, parrainage, journaux, conférences, etc.) et très actives (80 % des étudiants du PGE sont membres d'une association), il n'y a pas de reconnaissance par l'établissement, en termes d'ECTS ou de bonification quelconque, de l'engagement associatif des élèves. Il n'existe pas non plus de structure formelle pour l'organisation de la vie associative au sein de l'administration de l'ESC Lille. Cependant le personnel de l'école est toujours disponible pour aider les étudiants dans leurs démarches associatives. La politique de l'établissement en la matière est de laisser l'initiative aux élèves et de favoriser le développement des projets. Les élèves sont satisfaits de cette démarche, même si certains affirment qu'il n'y a pas de politique étudiante à l'ESC Lille.

Seules trois associations voient leurs responsables élus par l'ensemble des étudiants du PGE (la vie associative est réservée aux seuls étudiants du PGE) : le Bureau des élèves (BDE), le Bureau des arts (BDA) et le Bureau des sports (BDS). La participation au vote est d'environ 75 %. Deux étudiants siègent au Conseil d'administration : un délégué (élu parmi et par l'ensemble des délégués de groupes de TD) et le président du BDE. La présence du délégué dans le Conseil d'administration est récente et fait suite à la demande d'une meilleure représentation étudiante au CA. Les étudiants se disent globalement écoutés par la direction et leurs remarques et propositions sont prises en compte dans les décisions stratégiques de l'école. Bien qu'ils soient constitués en associations, les étudiants des autres programmes (ESDHEM, Post-graduate), en revanche, ne bénéficient d'aucune représentation institutionnelle, ce que l'on peut regretter.

Dans le cadre du programme principal de l'école, le PGE, les relations entre les étudiants et les instances de direction sont facilitées par l'existence d'un enseignant référent par classe et des délégués élus au sein des groupes de TD. Les conseils d'école, qui réunissent trimestriellement les délégués, les enseignants concernés et l'administration, sont le lieu où se règlent les problèmes courants de la vie de l'école. De la même manière, au sein du service Entreprises & Carrières, dont les relations avec les entreprises sont très fortes ainsi qu'avec l'association des anciens élèves, très active, chaque étudiant dispose d'un tuteur pour toutes questions relatives aux stages et aux emplois. Ainsi, tout est mis en œuvre pour faciliter les remontées d'information et aider les élèves dans l'ensemble des démarches qu'ils souhaitent entreprendre.

Globalement, les étudiants rencontrés se disent très fiers d'appartenir à cette école et très satisfaits de ce qu'ils y acquièrent. Ceci est sans doute le reflet de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec elle.

Stratégie en matière de relations extérieures

Comme il a été souligné précédemment, l'ESC Lille a la volonté de s'intégrer parfaitement aussi bien dans le tissu économique et industriel du nord-ouest européen que dans le paysage académique régional. À ce titre elle a noué de nombreuses relations avec différents partenaires. En matière académique ses liens sont multiples, notamment avec Lille 2 pour la recherche et l'enseignement, avec l'ULCO pour l'enseignement, avec des partenaires internationaux pour son programme Ph.D. et, pour la valorisation, avec quatre écoles d'ingénieur à travers GENI – plus particulièrement avec Centrale Lille pour ce qui est de l'incubateur CFK.

En dehors de cette collaboration et du lien historique[1] et statutaire[2] fort qui unit l'ESC à Centrale Lille, les deux établissements ne sont associés qu'à travers la mise en œuvre d'une filière ingénieur-manager-entrepreneur (ITEEM) et d'un mastère spécialisé en création d'entreprise. Il apparaît donc que le lien avec Centrale Lille ne comporte pas d'exclusive. Les relations privilégiées que l'école entretient avec l'Université de Lille 2 l'ont d'ailleurs conduite à demander son rattachement à cet établissement (selon l'article L 719-1 du code de l'éducation et avec l'accord de Centrale Lille)[3], ce qui semble cohérent avec la philosophie de l'ESC Lille telle qu'elle est définie dans ses statuts. Il est probable que ce rattachement, s'il devait se faire, se traduise par une réduction de l'autonomie stratégique de l'école.

Les relations de l'ESC Lille avec les collectivités locales sont inhérentes à la structure de décision de l'établissement. Les représentants de ces dernières sont en effet très présents dans le Conseil d'administration de l'école. En outre, si elles ne participent pas financièrement au fonctionnement de l'école, elles sont engagées dans le financement de son investissement. Les 4 000 m^2 supplémentaires qui seront bientôt mis en chantier (12 millions d'investissement) seront financés pour partie par le département et par la région, respectivement 1,5 et 3 millions d'euros. De même, la nature de l'école fait qu'elle est très proche des milieux socio-économiques locaux, que ce soit par sa participation aux réseaux industriels, comme par exemple le pôle de compétitivité PICOM, que par sa présence dans les réseaux sociaux locaux, notamment grâce à l'association de ses anciens élèves et à son service Entreprises & Carrières.

Globalement les relations que l'ESC Lille entretient avec le monde extérieur, quel qu'il soit, sont très riches et concourent à la qualité des formations et des recherches de l'école.

---

[1] L'ESC Lille est née en 1872 au sein de l'Institut industriel du Nord (Ancien IDN devenu École Centrale de Lille).

[2] Rattachement par décret.

[3] Depuis l'évaluation, le principe du rattachement du Groupe ESC Lille à l'université de Lille 2 a été adopté (le 18 juin 2009, par le conseil d'administration de Lille 2). Ce rapprochement s'effectue dans le cadre de l'article L.719-10 du Code de l'Éducation, qui précise que "les établissements conservent leur personnalité morale et leur autonomie financière".

Stratégie en matière de relations internationales

Les relations internationales constituent depuis 2006 un axe stratégique majeur de l'ESC Lille et occupent désormais une place primordiale dans le positionnement concurrentiel de l'école. Elles couvrent plusieurs facettes, mais ce sont surtout les mastères spécialisés qui sont mis au service de l'attractivité internationale des étudiants. Une démarche particulière quant au recrutement d'étudiants étrangers dans le PGE a également été initiée. Afin d'assurer une unité de doctrine et d'intégrer pleinement tout ce qui concerne les relations internationales à la vie de l'école, la stratégie poursuivie est définie dans ses grandes lignes par un *International Advisory Board* composé de huit membres, nommés *intuitu personae* ; quatre de ces membres sont des représentants du monde professionnel, français et étranger, et les quatre autres émanent de la communauté académique.

La stratégie définie s'articule autour de quatre axes : les entreprises, les études, le social et la recherche. Sur chaque axe l'intensité des relations est mesurée.

Elles sont considérées comme d'intensité basse dans le cas d'accords de mobilité basés sur le principe de réciprocité. Dans ce domaine, le principal problème se situe dans la difficulté à maintenir une parfaite balance des flux pour chaque partenaire étranger.

L'intensité est considérée comme moyenne lorsqu'il existe par exemple une certification conjointe (un seul diplôme) ou une certification multiple (au moins deux diplômes) avec les établissements partenaires. Sur ce point la volonté de l'école est de développer en priorité les certifications conjointes, ce qui suppose une certaine coordination dans la conception des programmes entre les établissements partenaires. L'ESC Lille a signé des conventions de ce type avec des universités d'Halifax et du New Brunswick dans le cadre des accords entre le Canada et l'Union européenne.

Enfin, l'intensité peut être forte, ce qui se traduit notamment par l'organisation de programmes et séminaires en commun et le développement d'échanges de membres du corps professoral, pratiques qui se développent en particulier dans le domaine de la gestion de projets. Des accords de ce type ont été signés avec des établissements de Vienne (Autriche), et Montréal (Canada). Au-delà de la stratégie mise en œuvre, la volonté d'internationaliser l'école est présente à tous les niveaux. Le corps professoral permanent est constitué pour 20 % d'enseignants étrangers. L'école promeut systématiquement la publicité internationale de ses vacances d'emploi.

Le développement des relations internationales ne se fait toutefois pas sans difficultés. Certaines sont matérielles, par exemple dans le domaine de l'obtention de visas pour les étudiants de l'école. Pour y remédier l'ESC Lille a choisi de collaborer davantage encore avec Campus France. D'autres sont liées à la volonté d'avoir vis-à-vis des étudiants étrangers payants les mêmes exigences qualitatives que celles réclamées aux étudiants français. La facilité serait en effet de réduire ces exigences pour obtenir des ressources supplémentaires. Surtout il semble que les accords de coopération actuels, très diversifiés géographiquement, soient plus le reflet d'une évolution historique que le résultat d'une stratégie articulée. Sur ce point, l'*International Advisory Board,* en cernant plus clairement la stratégie de l'école en la matière, devrait permettre de rendre plus cohérente la politique internationale de l'ESC Lille.

Gouvernance

I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

Comme indiqué précédemment, l'ESC Lille est un établissement privé d'enseignement supérieur ayant le statut d'association, loi 1901. De ce fait, le système d'organisation et de pilotage apparaît comme totalement différent de celui des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche. Le dispositif de gouvernance ne dissocie pas "le politique" de "l'administratif et financier". Il se caractérise par un exécutif fort, appuyé par un management d'une très grande compétence et soumis au contrôle d'un Conseil d'administration soucieux du respect des missions statutaires de l'école dans un environnement fortement concurrentiel. Le statut associatif de l'ESC Lille lui procure ainsi une très forte autonomie, même comparée aux écoles consulaires, non seulement en termes décisionnels mais également en termes financiers, avec seulement 6 % de ses ressources provenant de subventions (ce qui peut être considéré à la fois comme une faiblesse et comme un atout).

Le Conseil d'administration (CA) de l'ESC Lille est composé de représentants (25 répartis en 4 collèges) des collectivités, du monde de l'entreprise, des établissements d'enseignement supérieur et des élèves. Il se réunit trois fois par an, essentiellement sur les questions "de définition et de mise en œuvre des orientations". Les administrateurs sont, par définition, membres de l'association et non "des personnalités extérieures". Le caractère non lucratif de l'association a pour conséquence qu'ils ne sont pas rémunérés et qu'il interdit toute représentation des personnels salariés. L'équipe de direction (directoire) ainsi qu'un représentant de l'association des diplômés y participent avec voix consultative. Le président de l'association, dirigeant d'entreprise, est élu, comme l'ensemble du bureau, par le CA.

Le Directeur général (DG), salarié, est nommé par le président après avis conforme du CA. Il conduit les activités de l'ESC Lille dans le cadre des orientations et décisions fixées par le CA et dans le cadre des délégations octroyées par le président dans tous les domaines de gestion et de management de l'école. Il est responsable devant le CA et le président. À l'évidence, le DG joue un rôle central, de la conduite des politiques, qu'il contribue à définir, jusqu'aux résultats de celles-ci.

Le directoire, créé par le DG il y a trois ans, est un élément essentiel dans la coordination et la direction de l'école. Il se réunit très régulièrement. Il est constitué d'une équipe restreinte regroupant aux côtés du DG, les cinq responsables (DGA) des missions générant des "ressources" (Programmes Post-Graduate et Grandes écoles, Relations extérieures & Entreprises et Formation continue) et de la mission "gérant les débits" (Moyens). Plusieurs de ces responsables sont issus de l'ESC Lille ou ont occupé des fonctions différentes au sein de l'établissement ou bien assurent toujours des fonctions d'enseignant à l'école. Il en résulte une connaissance détaillée des enjeux, des fonctionnements et des ressources et une très forte culture d'appartenance. Comme souligné précédemment, le directeur de l'unité de recherche n'est pas membre du directoire. Ce dispositif est complété par un comité de direction qui élargit le directoire aux directions des départements pédagogiques, des programmes et des fonctions supports (international, médiathèque, TICE, informatique,…). En articulation avec ces structures de direction, l'ESC Lille, respectant ses obligations légales, dispose d'un comité d'entreprise et d'un comité d'hygiène et de sécurité.

La complexité de l'organisation matricielle évoquée précédemment est pleinement assumée (même si parfois qualifiée dans l'école de "matricieuse") et invite à mobiliser l'ensemble des ressources (en particulier les ressources humaines pour les départements) au service des objets pédagogiques (formations, prestations à l'intention des entreprises,…) dont les directeurs de programmes sont responsables. Cette différenciation effective se révèle opérante.

Cette organisation récente de l'institution s'appuie sur des services administratifs très professionnels, motivés et également en pleine mutation. Malgré l'absence d'organigramme formalisé, chacun semble en comprendre le fonctionnement. La forte implication et la grande expérience des directeurs facilitent le management de la structure. Dans cette phase de développement et de restructuration, il serait néanmoins utile, en interne, comme à l'externe, de disposer d'un schéma d'organisation des services plus détaillés. Cet organigramme devrait permettre de repérer clairement les services, les personnels qui y sont affectés ainsi que l'articulation de ces services avec les organes de direction.

Ce descriptif non exhaustif met en évidence une organisation ouverte et marquée par la forte implication du monde socio-économique, centrée sur des objectifs de professionnalisation et d'employabilité et où les objets principaux sont bien les objets pédagogiques, en particulier le PGE. Mais l'école diversifie son offre de formation, développe ses activités de recherche et multiplie ses partenariats dans le cadre de sa stratégie de développement sur tout le territoire ("stratégie de comptoirs") et à l'international. Dans cette phase de croissance et de diversification des activités, il sera important de préserver l'identité de l'ESC Lille tout en ne négligeant pas la représentation des multiples et nouveaux acteurs et publics impliqués, au-delà du PGE.

L'ESC Lille dispose d'un projet stratégique élaboré par le directoire, validé par son CA. Le statut, le modèle économique et le mode de gouvernance de l'école garantissent le caractère "stratégique" et opérationnel du projet notamment avec un compte d'exploitation prévisionnel associé. Ce projet est relayé par un management stratégique de l'équipe de direction. Néanmoins il semble utile, dans cette phase de changement et de développement, de poursuivre la démarche d'appropriation et de communication du projet et des plans d'actions auprès de l'ensemble des personnels et des étudiants.

Le projet de l'ESC Lille vise un développement de l'école pour atteindre un objectif de 5 000 étudiants. La forte contrainte immobilière sur le site principal de Lille explique, en partie, la nécessité de stratégies d'alliances, de partenariats en France ou à l'international avec d'autres établissements d'enseignement disposant de leurs propres locaux. Seul le site de Paris peut favoriser cette politique à la condition de pouvoir résoudre le transfert de localisation du site existant vers des locaux plus propices au développement des activités. Cette croissance sur Paris devra se réaliser, bien sûr, en préservant la qualité des recrutements mais aussi l'identité "ESC Lille" et le sentiment d'appartenance à l'école pour les étudiants du site. En conséquence il appartient à l'équipe de direction de s'interroger sur le pilotage fort et cohérent que nécessite le développement du site.

II – Le développement et le pilotage des TIC

L'installation d'un comité de pilotage depuis trois ans conforte la réelle dynamique de l'école en matière de TICE. La politique développée s'inscrit en totale harmonie avec la stratégie générale de l'ESC Lille. Elle s'ancre sur des choix originaux en matière de Système d'information (SI). En effet, l'école a fait le choix, en 2003, de développer son propre SI plutôt que s'efforcer de s'adapter à un progiciel de gestion intégré (ERP) du marché. En disposant de son équipe de développement, "elle maîtrise le prestataire et la prestation". Ce choix raisonné s'accompagne d'un schéma directeur des TIC et TICE défini par les équipes informatiques en collaboration avec "les fonctionnels", arbitré et validé en directoire. Il bénéficie d'un fort soutien du DGA "Moyens" en charge de ce domaine, des compétences expertes des équipes en place et du renforcement de celles-ci. L'intérêt du travail de développement interne et la confiance qu'il induit expliquent aussi la forte mobilisation, ainsi que la motivation des responsables informatiques et leur réactivité dans cette phase de croissance que connaît l'école.

À l'évidence, l'ESC Lille échappe à un quelconque dogmatisme en matière de développement des TIC en optant pour la mise en place de son ENT avec la solution "*Google Apps Education*". La prégnance de la qualité de service à rendre aux étudiants ("clients") et le mode de gouvernance de l'école garantissent à moyen et à long terme le maintien de cette fonction support dans une vocation de prestataire interne (y compris dans cette option de développements internalisés).

III – La politique de gestion des ressources humaines

L'ESC Lille est employeur de 688 salariés de droit privé. La masse salariale avec charges est proche de 13 M€ (soit environ 58 % du budget de fonctionnement). Le ratio gérants - gérés est de 0,38 % (1,4 % avec les seuls CDI). "La nouvelle gouvernance du DG" s'accompagne d'une réorganisation et d'une modernisation des services. L'arrivée récente de la responsable du service RH sous l'autorité du DGA chargé des moyens correspond à cette volonté de transformation et d'adaptation de l'appareil administratif aux enjeux du projet de développement. Nouveau logiciel de paye en lien avec le SI, nouveau logiciel de gestion des absences ("qui se substitue au papier"), une charte des enseignants en chantier, la construction d'indicateurs, la mise en œuvre d'une nouvelle convention collective nationale en remplacement d'un accord d'entreprise,… Les chantiers sont multiples et vastes. Ils reposent sur un encadrement de qualité et d'expérience.

Le dialogue nécessaire à la mise en place de la nouvelle convention collective (sur des sujets comme les contrats, les classifications professionnelles, les rémunérations,…) est mis à profit pour développer le dialogue social et l'aspect qualitatif de la GRH. Le développement de l'école et l'évolution des enjeux stipulent des recrutements maîtrisés, notamment pour l'enseignement et la recherche. Les échanges entre les responsables de programmes pédagogiques (dans "une fonction productive") et les directeurs de départements ("prestataires") en garantissent la

validité et permettent de définir les profils. La constante et rigoureuse approche économique des activités de l'école, avec des plans de financement prévisionnels établis, crée les conditions nécessaires pour s'assurer de "la soutenabilité budgétaire" des décisions.

IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière

Le budget de fonctionnement de l'ESC Lille en 2007-2008 (les comptes sont arrêtés par année universitaire, certifiés par un commissaire aux comptes et soumis à l'approbation du CA) était de 23,8 M€, soit une hausse de 64 % sur une période de cinq ans. Le plan de financement prévisionnel établi jusqu'en 2013-2014 prévoit la poursuite de cette augmentation : + 23 %. La hausse constatée des recettes est essentiellement due à la forte progression des droits de scolarité et assimilés. Ces droits de scolarité et assimilés représentent environ 75 % des ressources, les subventions d'exploitation (du MESR), 6 %. L'ESC Lille, contrairement à beaucoup d'autres écoles de commerce, ne bénéficie d'aucune subvention de fonctionnement ni des chambres consulaires, ni des collectivités. Toute croissance du budget est liée à une hypothèse d'augmentation des effectifs, ce qui fragilise certainement l'école même si elle lui procure une totale autonomie.

Le directoire "rêve de sécurisation financière" et d'un soutien sur fonds publics, en particulier quand il s'agit d'assurer le développement de la recherche ou de favoriser l'accès à l'école avec la mise en place d'une véritable politique sociale pour les étudiants. La recherche et la réalisation de partenariats, par exemple dans le cadre du PRES, pourraient s'accompagner de la création d'une fondation partenariale. L'excellente réputation et les liens forts qui unissent l'ESC Lille et les entreprises pourraient ainsi se traduire dans le soutien des activités de l'école.

Les principales charges sont celles des personnels (58 %) et d'infrastructure (13 %). L'importance de la charge de personnel semble en adéquation avec les missions de l'ESC Lille, mais ne lui laisse que peu de marges de manœuvre financières. Devenir propriétaire de ses locaux semble ainsi constituer la seule issue à cette situation. En attendant, l'obtention de subventions spécifiques, notamment des collectivités, pour le projet d'agrandissement à Lille ainsi que la recherche d'un bon compromis entre les surfaces nécessaires au développement du site parisien et des montants de loyers maîtrisés, seront déterminants dans les équilibres financiers à trouver pour accompagner le projet stratégique.

Après quelques années déficitaires, les comptes de résultats sont redevenus positifs à partir de l'année 2004-2005. Après avoir reconstitué ses fonds de roulement et ses capitaux propres, l'objectif de l'ESC Lille est désormais de consolider sa trésorerie (4 mois de fonctionnement, soit 5 M€). Le pilotage budgétaire et financier est caractérisé par "la nécessité d'équilibrer les comptes sinon la sanction serait la disparition de l'entreprise". Il en résulte une approche entrepreneuriale mais prudente dans toutes les analyses prospectives et les choix décisionnels. Cela s'accompagne d'un souci, après "une crise financière" en 2005 et l'arrivée du nouveau DG, de plus de dialogue avec les opérationnels (avec délégation et mise à disposition d'outils pour favoriser ce dialogue et la responsabilisation des acteurs) : un changement de cap pour passer "d'une phase artisanale à une phase industrielle". Dans le même temps, le service se structure avec le recrutement et le positionnement du DGA directeur des moyens, et plus récemment d'un contrôleur de gestion.

Pour la fonction financière, comme pour celle des RH, de multiples chantiers sont ouverts, l'objectif étant aussi d'adapter le système de gestion afin d'accompagner le développement de l'ESC Lille : nouveau logiciel comptable et budgétaire, refonte des procédures, structuration du système analytique, création de tableaux de bord,… La mise en place de l'informatique décisionnelle s'avère indispensable pour le pilotage du directoire et permettra d'objectiver le dialogue de gestion interne souhaité.

Au total la gestion financière de l'ESC Lille est maîtrisée, mais les équilibres trouvés restent encore fragiles dans un contexte de développement important de l'école. En particulier le poids important des droits de scolarité dans les produits de l'établissement rend celui-ci vulnérable à une évolution défavorable des flux d'étudiants. L'ESC Lille devrait déployer plus d'efforts dans la diversification de ses ressources, notamment vers les collectivités publiques ou les chambres consulaires.

V – La politique immobilière

L'ESC Lille dispose de 13 000 m^2 dont 1 000 m^2 pour le site de Paris. Les surfaces par étudiant sont très faibles même en tenant compte d'une organisation des études incluant des périodes importantes de stage. Les locaux sont loués (1,9 M€ par an). La partie des loyers concernant les locaux occupés à Lille est versée à une Société civile immobilière (SCI) dont l'école détient la quasi-totalité des parts. La valeur de ce patrimoine constitue pour le groupe une garantie vis-à-vis des tiers, en particulier dans le cadre de son projet d'extension.

L'immobilier est un facteur déterminant dans le dispositif stratégique de l'école. L'ESC Lille fait le choix de maintenir son implantation en centre-ville lillois qui conditionne sans doute son attractivité. Sur ce site, les 4 000 m^2 supplémentaires doivent lui offrir les espaces attendus pour améliorer les conditions d'accueil et d'études, pour créer des surfaces dédiées à la recherche et aussi permettre d'asseoir un léger développement des activités pédagogiques. S'agissant du site parisien, il est à l'évidence judicieux d'opter pour une localisation nouvelle qui permette d'améliorer les conditions de travail des étudiants, de disposer des surfaces nécessaires au développement et de supprimer les contraintes fortes de sécurité qui existent sur les locaux actuels (immeuble de grande hauteur). Il est certain que l'absence de soutien des chambres consulaires et le faible et trop récent engagement des collectivités dans ces investissements immobiliers sont pénalisants pour le développement de l'école dans un secteur qui prône la concurrence non faussée mais où les financements publics ou semi-publics sont légion.

VI – La capacité d'auto-évaluation

La démarche Qualité est récente à l'échelle de l'établissement. Elle a déjà donné lieu à la création d'une nouvelle fonction "Qualité", le recrutement de la responsable et la mise en place de comités qualité. Elle s'ancre sur une forte expérience, notamment avec des processus ISO effectifs depuis 15 ans pour certaines formations, un énorme travail pour obtenir de multiples accréditations et des dispositifs permanents d'enquêtes pour l'évaluation des enseignements. Les évaluations externes mobilisent beaucoup les énergies de chacun, mais ont permis sans nul doute de s'approprier ces démarches pour une amélioration continue de la qualité. Les multiples chantiers ouverts, notamment dans les services supports, montrent que l'accent doit être donné à l'élaboration d'outils de pilotage (tableaux de bord, indicateurs) qui viendront étayer l'auto-évaluation. Ce travail est d'autant plus profitable qu'il peut se référer à une stratégie clairement définie, déclinée en objectifs opérationnels et en actions.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Parmi les établissements d'enseignement supérieur, les écoles de commerce ont été les premières à développer des actions de communication. Leur aptitude à "communiquer" est généralement supérieure à celle des écoles d'ingénieurs et, *a fortiori*, à celle des universités. Dans ce contexte, l'autonomie de l'ESC Lille et l'environnement fortement concurrentiel dans lequel elle évolue l'obligent à affirmer une identité très forte pour attirer les étudiants, retenir ses enseignants-chercheurs et être repérée positivement par les entreprises employeurs. C'est la raison pour laquelle la gestion de l'identité de l'école est sous le contrôle direct des organes dirigeants du groupe. La stratégie de communication est définie par la Direction générale et coordonnée par la directrice marketing et communication, membre de la DG. Cette dernière participe aux prises de décisions relatives à la stratégie du groupe depuis quelques années et dispose des compétences, de l'expérience et des moyens nécessaires à la promotion de l'image du groupe et de son portefeuille de programmes.

La fonction communication se déploie dans une arborescence mobilisant six types d'acteurs : les élèves eux-mêmes (via leurs très nombreuses associations), les anciens élèves (15 % sont regroupés dans une association très active et structurée), l'équipe de communication dédiée et professionnelle (quatre personnes), une personne en charge de l'organisation des participations aux salons et forums, des prestataires techniques externes (infographisme, sites Web, imprimerie…), et un prestataire stratégique externe (cabinet de relation presse à l'international).

Le modèle organisationnel de chacune des composantes de la fonction communication répond à des règles précises. Les actions à mettre en place sont sélectionnées en fonction d'objectifs clairs et leur impact est systématiquement évalué (les projets des élèves doivent être validés, les initiatives des anciens sont présentées au CA, le plan média est examiné dans le cadre du vote du budget…). La fréquentation des sites Web est mesurée, celle des manifestations et forums également, le contenu des "rédactionnels" presse est analysé. Les suggestions, collectées lors des événements et des échanges, sont systématiquement remontées aux membres de l'équipe de direction. La majorité des activités techniques sont externalisées. La politique de communication est étalonnée en permanence en rapport aux méthodes et moyens d'écoles concurrentes.

Clairement identifiées, les cibles visées sont les futurs élèves et leurs familles ainsi que les élèves sur la durée du cycle de vie de l'étudiant, les employeurs (tant pour la valorisation des diplômés que pour la formation continue), les enseignants-chercheurs (pour attirer des professeurs partageant les valeurs de l'école) et les décideurs politico-économiques du berceau de l'institution (région Nord Pas-de-Calais) dont la dynamique est bien connue.

La communication interne, vers les étudiants, passe par de nombreux outils (agenda mensuel, intranet, écrans plats, associations...) mais elle repose aussi sur des relations directes avec les enseignants et les "administratifs". Comme déjà souligné précédemment, les élèves déclarent être écoutés et entendus et insistent sur la rapidité de prise en compte de leurs suggestions. Les enseignants mentionnent également l'écoute et la prise en compte de leurs propositions.

L'image visuelle de l'ESC Lille est portée par un logo, une charte graphique et une signature. L'institution développe une réelle stratégie de marque afin de se différencier de ses concurrents en insistant sur ses valeurs spécifiques, sur ses pôles d'expertise, et sur sa dimension internationale. Pour garantir une image d'excellence (pudiquement dénommée "bonne" image), le groupe ESC Lille est très attentif à son positionnement dans les classements et à ses accréditations. Il sait tirer partie de ses résultats. La fonction "Qualité" est en charge du respect des normes et d'une recherche de progrès permanent.

Au total l'identité de l'établissement est effectivement nettement affirmée au travers de l'ensemble de ses publications, manifestations, événements, sites, participations à des salons, forums et congrès… L'image visuelle est très stable et les arguments de valorisation sont sélectifs et récurrents, donnant une grande force à la communication externe. L'implication des élèves dans les multiples événements du groupe témoigne de leur sentiment d'appartenance. Aucune cible n'est négligée dans la communication du groupe, la composition de son Conseil d'administration étant déjà, en elle-même, un reflet de la société associant public et privé, élus, associations professionnelles, enseignants-chercheurs, élèves et diplômés.

La visibilité internationale de l'ESC Lille est encore fragile, car la stratégie de développement à l'international est relativement récente comme il a été souligné précédemment. Elle se renforce via les classements, les habilitations et les publications, mais aussi grâce au rôle actif confié à la diaspora des anciens élèves. Un poste spécifique a d'ailleurs été récemment créé pour renforcer l'image de l'institution à l'étranger à travers l'organisation de forums et événements mobilisant les diplômés et susceptibles d'être relayés par la presse locale.

La politique de communication de l'ESC Lille utilise la gamme complète des outils de cette discipline tout en limitant les dépenses à 7 % de son budget de fonctionnement hors salaires et déplacements (environ 700 000 euros), ce qui est mesuré pour une école de commerce. Raisonnée et coordonnée, elle est fortement articulée à la stratégie du groupe.

Le climat relationnel qui soude l'équipe de direction crée une fluidité des relations et de la communication en interne qui se répercute sur les relations avec l'extérieur. Le souci d'évaluation permanente, la volonté d'ajustement rapide aux changements voire d'anticipation, ainsi qu'une témérité prudente donnent une bonne crédibilité aux messages émis. L'identité du groupe est repérable dans le foisonnement des écoles de commerce.

Conclusion et recommandations

I – Les points forts

- Une grande réactivité au changement conférée par le statut d'association ;
- Une gouvernance solide avec de très grandes compétences managériales ;
- Une adhésion forte des personnels et des étudiants à la politique de l'école ;
- Un partenariat efficace avec les institutions universitaires ;
- La réputation des formations, la maîtrise des recrutements des étudiants et de leur suivi jusqu'à l'insertion professionnelle ;
- Une ouverture à l'international récente mais déterminée ;
- Une grande maîtrise de la communication.

II – Les points faibles

- Une gestion financière maîtrisée, mais des équilibres fragiles dans un contexte de fort développement ;
- Le poids excessif des droits de scolarité dans les produits de l'école ;
- Des locaux aujourd'hui limitants ;
- Des outils de pilotage qui demeurent perfectibles ;
- L'inadéquation de la gouvernance à la politique de recherche ;

III – Les recommandations

- Maîtriser l'élargissement de l'offre de formation afin de maintenir le niveau de qualité existant dans l'ensemble des formations ;
- Renforcer le lien entre formation et recherche ;
- Poursuivre l'effort entrepris en matière de valorisation de la recherche ;
- Garantir la procédure de recrutement du corps enseignant par la mise en place de comités de sélection ouverts ;
- Diversifier les sources de financement en particulier pour les investissements immobiliers en recherchant la participation des collectivités locales, chambres consulaires, entreprises… ;
- Contribuer à la clarification en matière d'organisation du domaine de la gestion au sein de la région lilloise et du PRES.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BCE	Banque commune d'épreuves
BDA	Bureau des arts
BDE	Bureau des élèves
BDS	Bureau des sports

C

CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDII	Contrat à durée indéterminée intermittent
CFK	Centre Frédéric Kuhlmann
CGE	Conférence des grandes écoles
CCT	Consumer Culture Theory

D

D	(LMD) Doctorat
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint

E

EA	Équipe d'accueil
ECTS	*European Credits Transfer System*
EDHEC	École des hautes études commerciales du Nord
ENSAIT	École nationale supérieure des arts et industries textiles
ENSAM	École nationale supérieure des arts et métiers
ENT	Espace numérique de travail
EQUIS	*European Quality Improvement System*
ERP	Enterprise Resource Planning
ESA	École supérieure des affaires
ESC	École supérieure de commerce
ESDHEM	École supérieure des hautes études en management

G

GE	Grandes écoles
GENI	Grandes écoles du Nord incubation
GERME	Groupe d'étude et de recherche en management des entreprises
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HEC	Hautes études commerciales

I

IAB	*International Advisory Board*
IAE	Institut d'administration des entreprises
IESEG	Institut d'économie scientifique et de gestion
ISINI	*International Society for Intercommunication of New Ideas*
ISO	*International Organization for Standardization*
ITEEM	Ingénieur manager entrepreneur

J

JEL	*Journal of Economic Literature*

L

L	(LMD) Licence
LSMRC	*Lille School of Management Research Center*

M

M	(LMD) Master
MBA	*Master of Business Administration*
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIM	*Master in Management*

P

PGE	Programme grandes écoles
Ph.D	*Doctor of philosophy*
PICOM	Pôle de compétitivité des industries du commerce
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines

S

SCI	Société civile immobilière
SI	Système d'information

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation

U

UE	Unité d'enseignement
ULCO	Université du littoral Côte d'Opale

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience

W

WIFI	*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations du directeur

ESC Lille
SCHOOL OF MANAGEMENT · LILLE AND PARIS

Le Directeur Général

Lille, le 23 juillet 2009

Monsieur Michel CORMIER
Directeur Section des Etablissements
20 rue Vivienne
75002 PARIS

Objet :
Réponse au rapport d'évaluation de l'AERES

Monsieur le Directeur,

Nous tenons tout d'abord à souligner le caractère hautement professionnel du travail d'évaluation qui a été mené et à rendre hommage tant au personnel de la structure AERES qu'aux collègues qui se sont investis dans la commission d'audit.

Les remarques que nous avons à formuler seront dès lors peu nombreuses, la principale, pour ne pas dire l'essentielle, tenant aux faits intervenus après l'audit AERES :

- Le vote par le Conseil de l'Université de Lille 2 du rattachement du Groupe ESC Lille à l'Université, ce point prévisible avait été porté à la connaissance de la commission.

- Le vote, survenu le 29 juin 2009, par l'Assemblée Générale de la Chambre de Commerce de Nice Cote d'Azur et par le Conseil d'Administration d'ESC Lille de la fusion des deux écoles : CERAM Sophia-Antipolis et du Groupe ESC Lille. Ce point a été tenu secret jusqu'au tout dernier moment et n'était d'ailleurs pas totalement mûri lors du passage de la commission.

Nous répondrons donc au rapport de l'AERES dans le cadre du périmètre du seul Groupe ESC Lille et réserverons un paragraphe final au rattachement à Lille 2 et à la fusion avec le CERAM.

Recherche

Dans le cadre du LSMRC (Lille School of Management Research Center), trois domaines de recherche sont privilégiés : la finance, le marketing et le management de projets. Bien que plus marginales, des recherches sont toutefois aussi menées dans d'autres domaines venant enrichir la formation donnée aux étudiants, il s'agit principalement des ressources humaines, de l'économie et du droit. Sur la période d'évaluation du laboratoire, 2005-2008, 7 articles ont été publiés dans des revues à comité de lecture répertoriées et 11 dans d'autres revues. Ces domaines peuvent être considérés comme des « thématiques en devenir » et sont amenés à être développés dans le cadre de la politique de croissance de l'école.

Le rapport mentionne que le responsable de la recherche n'était pas membre du Directoire, l'imparfait est adapté à cette remarque et le Directeur de la Recherche est membre du Directoire depuis quelques mois. Son rôle va d'ailleurs se renforcer considérablement dans la fusion CERAM-ESC Lille puisque le Doyen de la Recherche, Doyen de la Faculté, sera l'un des trois Directeurs Généraux adjoints de la nouvelle entité, les deux autres directions adjointes étant la Direction de Programmes et la Direction opérationnelle.

Dans le même temps, la formalisation des procédures de recrutement des enseignants-chercheurs a été menée à son terme.

Celle-ci avait été suspendue par l'extension de la Convention Collective Nationale des Etablissements d'Enseignement Privé hors Contrat au Groupe ESC Lille. En effet, cette extension a nécessité de reprendre avec les représentants du personnel l'ensemble des accords, démarche qui a nécessité plusieurs mois. Dans ce cadre a été établie une Charte des Professeurs permanents du Groupe ESC Lille, document de 53 pages, qui précise toutes les modalités relatives aux formations, au recrutement, à la classification, à l'évaluation et au développement personnel, à la rémunération, etc. Le chapitre 12 de la Charte intitulé « Politique de soutien à la recherche » détaille la politique pour le développement et l'évaluation des contributions, la politique d'incitation aux publications et le programme de financement pour la recherche.

GROUPE ESC LILLE - Ecole Supérieure de Commerce de Lille - Avenue Willy Brandt - F 59777 EURALILLE
Tél. : +33(0)3 20 21 59 62 - Fax : +33(0)3 20 21 59 17 - jp.raman@esc-lille.fr - www.esc-lille.fr ou www.esc-lille.com
Etablissement d'Enseignement Supérieur privé reconnu par l'Etat - Association Loi 1901 - Membre de la Conférence des Grandes Ecoles, Chapitre des Ecoles de Management

EFMD EQUIS ACCREDITED

Formation

Le rapport déplore la faible part des enseignements de Ressources Humaines en prenant la précaution d'écrire : « Peut-être est-ce dû à une mauvaise mise en valeur dans la présentation du programme puisque les enseignements dans ce domaine sont placés sous l'intitulé Management. »
C'est effectivement le cas. Une analyse approfondie de l'organisation des Business Schools disposant des meilleures accréditations internationales nous avait conduit au début 2008 à prendre la décision de fusionner les départements « Management » et « Ressources Humaines. ». Si cette fusion des deux départements en un département Management plus important a pu impacter quelques intitulés de cours, il n'a pas eu pour effet de réduire la place des ressources humaines dans l'enseignement et la recherche. La directrice du département est d'ailleurs enseignante en Ressources Humaines.

Enfin la suggestion faite par l'AERES que certains doctorants du PhD in Project Management s'inscrivent dans le Doctorat de Gestion de l'Université de Lille 2 est en œuvre. Elle était prévue mais nécessite un « apprentissage » que l'adhésion au PRES Université de Lille Nord de France et le rattachement à l'Université de Lille 2 vont améliorer.

Vie étudiante

Le fait que l'engagement dans une association ou un projet d'étudiants ne donne pas lieu à une bonification de points ou à l'octroi de crédits ECTS est un choix de la direction d'ESC Lille qui ne veut pas qu'un tel engagement puisse être exonératoire des exigences académiques. La création d'un « Certificat » octroyé en sus du diplôme est à l'étude afin d'enrichir, preuve à l'appui, le CV des étudiants qui se seront engagés efficacement dans les associations.

Stratégie en matière de relations extérieures

Le rapport indique que le rattachement à l'Université de Lille 2 se traduira par une réduction de l'autonomie stratégique de l'Ecole. Cette confirmation est à la fois fausse et vraie. Elle est fausse au plan réglementaire. Elle est vraie dans la mesure où le choix fait librement de demander le rattachement n'a de sens que dans la perspective de projets communs et de mise en œuvre d'une stratégie d'alliance. Dès lors, la définition de la stratégie des partenaires ne peut s'entendre qu'après concentration, échanges et coordinations. La limitation d'autonomie tient toute entière dans le respect des intérêts de l'autre et la volonté de construire ensemble. Dans ce cadre, le rattachement est plus le constat d'une réalité existante qu'on souhaite développer davantage qu'une novation.

Conclusion, recommandations

Trois points importants ont déjà été pris en compte :

- Une meilleure adéquation de la gouvernance à la politique de recherche par l'entrée au Directoire du Directeur de la Recherche.
- La procédure de recrutement des professeurs avec la mise en place de la Charte des professeurs permanents.
- La clarification en matière d'organisation de la gestion au sein de la région lilloise et du PRES par la création du Collegium de Management Lille Nord de France.

Evénements récents et importants survenus après l'audit AERES et la rédaction du rapport

Ces événements sont au nombre de quatre :

- L'adhésion d'ESC Lille au PRES Université de Lille Nord de France et son accession au Conseil d'Administration de celui-ci,
- L'accord donné par l'Université de Lille 2 au rattachement demandé par ESC Lille, la procédure nécessitant encore le passage au CNESER pour avis puis l'accord du ministère de tutelle sanctionné par Décret,
- La création du Collegium de Management Lille Nord de France par l'ESA et l'IMD de Lille 2 et ESC Lille,
- La fusion de deux écoles de natures juridiques très différentes, le CERAM de Nice (Sophia-Antipolis) et ESC Lille pour créer une Ecole nouvelle dont le nom n'a pas encore été déterminé.

La politique très avant gardiste d'ESC Lille de coopération Ecole-Université (Lille 2, ULCO), de coopération Ecole de Commerce - Ecole d'ingénieurs (rattachement à Centrale Lille, GENI, Centre Frédéric Kuhlmann, etc.) et les innovations pédagogiques qui en résultent (Prépas aux concours sur titres, licence en fin de 1ère année d'école, diplômes communs, laboratoires fusionnés, filière Ingénieur-Entrepreneur...) sera poursuivie.

La nouvelle Ecole, devenue n° 1 français par le nombre d'élèves, n°2 par le nombre d'enseignants-chercheurs, n° 5 par le budget sera rattachée à l'Université de Lille 2.

Cette nouvelle Ecole entend développer un modèle pédagogique nouveau appuyé sur l'économie de la connaissance et des campus à l'étranger, là où de nouvelles économies sont en éruption (Chine, Inde, Amérique du Sud, etc.) Elle souhaite « sortir de la boite », rompre avec des pratiques sclérosantes et ouvrir des voies nouvelles, ainsi :

- Elle développera les préparations au concours sur titres d'entrée dans les grandes écoles avec les universités partenaires sur d'autres sites,
- Elle délivrera, en partenariat avec l'Université, une licence en fin de 1ère année du Programme Ecole rassurant en cela les jeunes d'origine modeste, mariant le 2+3 des grandes écoles avec le 3+2 du LMD, permettant une réorientation et donnant même la possibilité aux élèves de repasser le concours sur titre d'une autre école (on ne fait pas de prisonniers !),
- Elle développera la coopération avec l'Université en matière de recherche, de formation continue, d'échanges et de présence internationales,
- Elle s'investira totalement au service du développement économique, social, culturel et scientifique des deux territoires où elle a ses racines car ce sont des missions statutaires pour elle,
- Elle orchestrera un développement international profitable aussi à ses partenaires universitaires,
- Elle sera multi sites en France (Nice, Paris, Lille) et à l'étranger,
- Elle s'inscrira parmi les meilleurs établissements mondiaux dotés des accréditations internationales prestigieuses.

Le modèle est novateur dans ses dimensions pédagogiques et internationales. Il change les lignes et s'inscrit dans l'axe des souhaits de l'Etat (coopération Ecole-Université, coopération public-privé) et des collectivités territoriales (harmonisation et coopération entre établissements au niveau régional au sein des PRES mais aussi d'autres structures telles que GENI et le Collegium de Management). Il est le premier cas où la gouvernance d'une école multisites sera assurée à égalité par deux territoires.

Il ne demande qu'à être soutenu.

Pr. Jean-Pierre RAMAN

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École supérieure de commerce de Lille a eu lieu du 10 au 12 février 2008. Le comité d'évaluation était présidé par Yvon **Rocaboy**, professeur des universités (Université de Rennes 1).

Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Bézagu**, Secrétaire général de l'Université de La Rochelle ;

Beat **Burgenmeier**, professeur de socioéconomie, Université de Genève ;

Laurent **Decreusefond**, professeur de mathématiques, Télécom Paristech ;

Nicolas **Jean**, doctorant, Université de Bordeaux 2 ;

Gilles **Lambert**, Professeur de sciences de gestion, école de management de Strasbourg ;

Arlette **Singer**, consultante en management.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Clément **Marinos**, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.