

Évaluation des établissements

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'EDHEC BUSINESS SCHOOL

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025**

**VAGUE E**

Rapport publié le 30/10/2025

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



Au nom du comité d'experts :

Véronique Chanut, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

# Messages-clés de l'évaluation

L'EDHEC Business School est une école privée créée au sein de l'Université catholique de Lille au début du XX<sup>e</sup> siècle par une famille d'industriels catholiques du Nord afin de former de jeunes diplômés pouvant répondre aux besoins en compétences des entreprises régionales.

Ayant reçu en 2015 la qualification d'EESPIG, renouvelée en 2020<sup>1</sup>, elle revendique son statut associatif et demeure depuis sa création, membre de la Fédération Universitaire Pluridisciplinaire de Lille (FUPL), en bénéficiant d'une forte indépendance<sup>2</sup>.

Avec des programmes d'excellence et une expertise reconnue internationalement en finance, l'EDHEC Business School figure parmi les écoles de management qui peuvent se prévaloir d'une réputation bien établie. Depuis sa création, l'école a suivi une trajectoire historique cohérente, s'adaptant aux nouveaux besoins des entreprises, diversifiant grâce à une politique sélective ses partenariats académiques et socioéconomiques et élargissant son champ d'action à l'international tout en préservant un ancrage territorial fort.

Sous l'impulsion du nouveau directeur nommé en 2017, un tournant décisif a eu lieu, engageant l'école sur une voie nouvelle, avec l'ambition de contribuer utilement aux évolutions sociétales et à la construction d'un monde durable. Pour s'imposer progressivement comme un acteur majeur de ces transformations contemporaines, l'EDHEC Business School mise sur l'impact des futures générations de diplômés. Ses plans stratégiques successifs, «Impact future générations» (2020-2024) puis «Générations 2050» (2024-2028) confirment cette orientation sociétale, désormais déclinée sur les différents campus, tant dans les programmes d'enseignement que dans la politique de recherche. Le comité d'évaluation a pu observer la force mobilisatrice de ce projet, auprès des élèves comme des collaborateurs. Le déploiement de cette stratégie s'accompagne d'une large mobilisation des parties prenantes et est servi de surcroît par un modèle économique cohérent, maîtrisé, s'appuyant notamment sur la valorisation industrielle des produits de ses recherches en finance. Les perspectives de développement de la philanthropie contribuent à renforcer le modèle.

Les choix stratégiques de l'école l'ont conduite à élargir le champ de ses formations au-delà des sciences du management (mathématiques, sciences politiques, journalisme, droit, ingénierie...), grâce au développement de doubles diplômes avec des partenaires académiques.

Le foisonnement d'initiatives en matière de développement durable et responsabilité sociétale (DDRS) et l'intensification de la vie associative, désormais orientée vers des objectifs de développement durable, permettent à l'EDHEC Business School de disposer désormais du recul nécessaire pour capitaliser sur les initiatives engagées, évaluer leur impact et confirmer sa vision d'avenir et de transformation de la société.

Sur le plan organisationnel, des progrès ont certes été accomplis, permettant une plus grande transversalité et une meilleure convergence des projets. Le fonctionnement reste néanmoins très dépendant de l'engagement personnel de collaborateurs expérimentés, dont plusieurs sont proches de la retraite, ce qui pose la question de la pérennisation des initiatives en cours. Plus globalement, l'établissement doit veiller à renforcer la fluidité de son organisation, à se doter d'un système global de management de la qualité et à davantage structurer ses liens avec les entreprises partenaires du premier cercle.

S'agissant de la structuration de la recherche doctorale, l'établissement peine à institutionnaliser une véritable politique doctorale. Des projets sont en discussion pour développer un partenariat avec un partenaire étranger mais ils n'ont pas encore abouti. À ce jour, l'école ne dispose pas d'un partenariat soit avec une école doctorale en France soit avec une université étrangère. L'orientation privilégiée a consisté jusqu'à présent à se doter, pour la finance, d'un PhD propre et à développer un modèle original de recherche orienté

<sup>1</sup> Le contrat quinquennal n'a cependant été transmis qu'en 2022.

<sup>2</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 22 et entretiens.

vers la valorisation monétaire. Ce positionnement a permis de construire une expertise reconnue dans le domaine de la finance. Nonobstant cette réussite incontestable, l'extension de ce modèle ne fait pas consensus au sein du corps académique, au motif que cette recherche pourrait éventuellement freiner le développement d'une recherche plus fondamentale. Dans ce contexte, la mise en place d'une offre doctorale structurée, au-delà du seul domaine de la finance, constitue à la fois un enjeu stratégique pour renforcer l'ancre académique de l'établissement et un levier d'attractivité pour les futurs recrutements d'enseignants-rechercheurs.

<b>FORCES PRINCIPALES</b>	<b>FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un modèle économique cohérent au service de la stratégie de développement de l'établissement.</li> <li>- L'expérience étudiante, un levier d'attractivité de l'établissement.</li> <li>- Une politique ambitieuse en matière de développement durable et de responsabilité sociale (DDRS) assortie d'un plan d'action concluant et fédératrice.</li> <li>- Des partenariats académiques structurants en matière de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un manque de lisibilité persistant dans l'organisation.</li> <li>- Une politique globale de la qualité à renforcer.</li> <li>- Un effort de recherche insuffisamment structuré et une politique doctorale embryonnaire.</li> <li>- Des liens à resserrer avec les entreprises partenaires.</li> </ul>
<b>RECOMMANDATIONS PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser l'identité de l'école et son histoire singulière comme éléments d'attractivité et atouts stratégiques.</li> <li>- Étendre la politique de doubles diplômes hybrides à l'international, à travers des accords avec les universités partenaires.</li> <li>- Accentuer le soutien à la recherche académique en management, notamment en formalisant une politique globale de recherche et en explicitant les axes stratégiques, et engager une politique d'études doctorales en management.</li> <li>- Orienter de manière explicite la stratégie en matière de recherche sur les enjeux de DDRS et en lien avec la stratégie générale de l'établissement.</li> <li>- Clarifier l'organisation et accélérer sa transformation en l'appuyant sur des processus formalisés.</li> <li>- Formaliser un plan de succession, notamment pour les postes du comité exécutif, ainsi que pour les postes de direction et accompagner les départs en retraite par un plan consacré aux seniors.</li> <li>- Se doter d'un système global de management de la qualité permettant de formaliser les macro-process et instituer une véritable direction de l'évaluation qui soit un niveau de synthèse et de prospective, à l'appui des ambitions stratégiques de l'école en matière d'impact.</li> <li>- Resserrer et structurer les liens avec les principales entreprises partenaires afin de s'appuyer sur un premier cercle.</li> </ul>	

## Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG)

Le comité d'évaluation considère que l'école satisfait aux exigences de qualité requises par le statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG), en particulier par l'atteinte des principaux objectifs de son contrat d'établissement<sup>3</sup>, à savoir développer la formation et encourager l'impact social et territorial.

---

<sup>3</sup> Contrat EDHEC Business School, 2020-2025

# Présentation de l'établissement

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

### L'établissement

- **Date de création :** 1906. L'EDHEC Business School a été fondée au sein de l'Université Catholique de Lille (devenue Fédération Universitaire Pluridisciplinaire de Lille – FULP - en 1973).
- **Statut :** statut associatif loi 1901 à but non lucratif.
- L'école a obtenu la qualification d'EESPIG en 2015, renouvelée en 2020 (et dont le contrat a été transmis en 2022).
- **Typologie et organisation :** l'école offre des programmes du niveau licence au niveau doctoral, dont 6 programmes visés et gradés au cours de la période de référence (les six premiers de la liste ci-dessous).
  - 1 BBA – diplôme supérieur de management international de l'entreprise (Lille, Nice) ;
  - 1 PGE – programme Grande École (Lille, Nice, Paris) ;
  - Executive MBA - diplôme pour cadre dirigeants et entrepreneurs (Lille, Paris) ;
  - Global MBA - diplôme en administration des affaires internationales (Nice) ;
  - MSc FME- diplôme supérieur en finance des marchés et des entreprises (Nice) ;
  - MSc SGE - diplôme supérieur en stratégie et gestion des entreprises (Lille) ;
  - AMP – Advanced Management Programme (Paris) ;
  - CSM - Cycle supérieur de management (Lille, Paris) ;
  - Formations en ligne ;
  - Un programme PhD en finance (Londres, Nice).
- **Évolution du nombre d'étudiants :** 9 338 étudiants<sup>4</sup>, soit + 10,22 % durant la période évaluée (entre 2019-20 et 2023-24).
- **Répartition des effectifs étudiants<sup>5</sup> :**

	EDHEC 2023-2024
BBA - diplôme supérieur de management international de l'entreprise	4084
PGE – programme Grande École	4069
Executive MBA - diplôme pour cadres dirigeants et entrepreneurs	61
Global MBA - diplôme en administration des affaires internationales	79
MSc FME- diplôme supérieur en finance des marchés et des entreprises	203
MSc SGE - diplôme supérieur en stratégie et gestion des entreprises	350

<sup>4</sup> Annexe : Tableau « effectifs étudiants par programme (dont PhD) ». Année 2023-2024.

<sup>5</sup> Ibid.

<b>TOTAL programmes visés et gradés</b>	<b>8846</b>
AMP – Advanced Management Programme	30
CSM - Cycle supérieur de management	47
Formations en ligne	361
PhD	54
<b>TOTAL global</b>	<b>9338</b>

- % d'étudiants internationaux : 35 %.
- Boursiers d'État sur critères sociaux : 19 % (objectif du contrat pour le Programme Grande École).
- **Partenaires internationaux** : 263 partenaires.
- **Ressources humaines<sup>6</sup>** :
  - 660 salariés (dont 605 en France) et 980 chargés de cours.
- **Budget** : 166 M€.
- **Patrimoine immobilier** : l'EDHEC Business School dispose de cinq campus académiques : Nice (depuis 1991), Lille (depuis 1906), Paris (depuis 2012) Londres (depuis 1999) et Singapour (depuis 2011). Elle a également trois campus consacrés à l'entrepreneuriat (à Station F à Paris, le campus Jean Arnault à Roubaix et le campus TechForward à Sophia-Antipolis en partenariat avec Eurecom). Le campus de Lille accueille environ la moitié des effectifs de l'EDHEC Business School (environ 4 000 étudiants par an).
- **Recherche<sup>7</sup>** : Sept chaires<sup>8</sup> :
  - Chaire en développement du leadership ;
  - Chaire Diversité & inclusion ;
  - Chaire Entreprises familiales ;
  - Chaire Management des risques criminels ;
  - Chaire Management in Innovative Health ;
  - Chaire Prévision, innovation et transformation ;
  - Chaire UNESCO – Organizational Anticipation, Resilient Leadership and Educational Innovation.

Six centres et instituts :

- EDHEC Augmented Law Institute ;
- EDHEC Infrastructure & Private Assets Research Institute ;
- EDHEC Climate Institute ;
- EDHEC Centre for Responsible Entrepreneurship ;
- EDHEC NewGen Talent Centre ;
- EDHEC Centre for Net Positive Business.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ 2020-2027 et labellisé Bienvenue en France en 2020 (3 étoiles).
- Membre fondateur de la CDEFM (Conférence des Directeurs des Écoles Françaises de Management), membre de la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif (FESIC), de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et de la Conférence Régionales des Grandes Écoles (CRGE).
- Accréditations institutionnelles internationales : AACSB, EQUIS et AMBA.

---

<sup>6</sup> Bilan social 2023.

<sup>7</sup> <https://www.edhec.edu/fr/recherche-et-faculte/centres-et-chaires>

<sup>8</sup> En juin 2025, l'EDHEC a annoncé avoir lancé une nouvelle Chaire : Géopolitique et Stratégie d'entreprise, <https://www.edhec.edu/fr/recherche-et-faculte/centres-et-chaires/chaire-geopolitique-strategie-entreprise>

- Obtention du label DD&RS en 2023.
- Conclusions CEFDG :
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School pour le renouvellement du visa et du grade de licence pour le diplôme supérieur de management international de l'entreprise-BBA (bac+4, niveau 6), pour une durée de 5 ans à partir du 1er septembre 2025, sur les sites de Lille et Nice.
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School d'accorder le visa et le grade de master pour le diplôme pour cadres dirigeants et entrepreneurs – Executive MBA (bac+5, niveau 7) pour une durée de 5 ans à compter du 1er septembre 2025 sur le site de Lille.
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School d'étendre le visa et le grade de master pour le Diplôme pour cadre dirigeants et entrepreneurs – Executive MBA (bac+5, niveau 7) pour une durée de 5 ans à compter du 1er septembre 2025 sur le site de Paris.
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School de renouvellement du visa et du grade de master pour le diplôme en administration des affaires internationales - Global MBA (bac+5, niveau 7) pour une durée de 5 ans à compter du 1er septembre 2025, sur le site de Nice.
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School d'accorder le visa et le grade de master pour le Programme Grande École (bac+5, niveau 7) pour une durée de 5 ans à compter du 1er septembre 2025 sur les sites de Lille, Nice et Paris.
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School pour le renouvellement du visa et du grade de master pour le Diplôme supérieur en finance des marchés et des entreprises – MSc in Finance (bac+5, niveau 7), pour une durée de 5 ans à partir du 1er septembre 2025, sur le site de Nice.
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School pour le renouvellement du visa et du grade de master pour le Diplôme supérieur en stratégie et gestion des entreprises - MSC in Management Studies (bac+5, niveau 7), pour une durée de 5 ans à partir du 1er septembre 2025, sur le site de Lille.
  - Avis favorable à la demande de l'EDHEC Business School pour l'octroi du visa au Diplôme supérieur en gestion des affaires - Executive Master in Business Management (bac+5, niveau 7), pour une durée de 3 ans à partir du 1er septembre 2025, sur les sites de Lille et Paris.

#### **Contexte territorial Hauts-de-France<sup>9</sup>**

- **Population de la Région Hauts-de-France** : 6 M d'habitants.
- **Deux académies, l'académie d'Amiens et l'académie de Lille**, et cinq départements.
- **3 écoles de management labellisées EESPIG** (EDHEC Business School, Skema, IESEG).
- **Cinq universités localisées à Lille, à Valenciennes, à Arras, à Amiens, à Dunkerque et une université de technologie** : 237 002 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région.
- **Production scientifique** : 5 % des publications nationales (7e rang national) et 4,5 % des dépôts de brevets (7e rang national).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 2,7 Mds€ (dont 350 M€ de crédits pour l'axe du contrat consacré à l'ESR).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 6 585 enseignants et enseignant-chercheur (7,6 % des effectifs nationaux), 7 186 personnels administratifs (3,8 % des effectifs nationaux).

---

<sup>9</sup> Strater Hauts-de-France, 2023.

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 9 septembre 2019)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

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

La plupart des recommandations de la précédente évaluation ont été suivies d'effet, confirmant que l'EDHEC Business School s'est engagée dans une dynamique vertueuse d'amélioration continue. Parmi les avancées les plus notables, le comité d'évaluation a souligné la politique d'hybridation des compétences (à travers la création de doubles diplômes permettant d'élargir les compétences managériales à d'autres disciplines), les mesures favorables à l'intégration des étudiants internationaux, la relance d'une politique académique et enfin, la mise en œuvre d'une politique ambitieuse de développement durable. Il reste deux difficultés persistantes liées, d'une part, à la complexité organisationnelle et, d'autre part, à la création d'un PhD en management.

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

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 25 au 26 février 2025. 26 entretiens ont été réalisés sur une durée d'un jour et demi.

Le comité d'évaluation a unanimement salué la qualité du rapport d'auto-évaluation qui lui a été soumis, même s'il a pu parfois regretter un manque d'explicitation notamment quant au modèle économique que la visite a cependant permis de préciser. Il n'en demeure pas moins que le rapport d'autoévaluation est un document sérieux, de qualité et bien documenté. Enfin, le comité a relevé que le rapport d'autoévaluation s'attachait davantage à mettre en avant des éléments de conformité, plutôt que de mettre en exergue la singularité du modèle de l'EDHEC Business School au sein de la communauté de l'enseignement supérieur en management.

Le comité d'évaluation tient en outre à souligner la diligence précieuse des équipes pour donner rapidement suite aux demandes de documents complémentaires et remercie l'établissement pour les excellentes conditions d'accueil et de travail.

# Avis développé sur l'établissement

## 1 / Forces principales

### a / Un modèle économique cohérent au service de la stratégie de développement de l'établissement

**L'EDHEC Business School s'appuie sur un modèle économique singulier et robuste pour le déploiement de ses plans stratégiques successifs.** Singulier, par l'activité originale de valorisation de ses activités de recherche, unique parmi les écoles de gestion en France. Robuste, notamment parce qu'il garantit l'indépendance financière de l'école.

S'appuyant sur une expertise reconnue dans le domaine de la finance, l'école développe une forte activité de valorisation de la recherche. Le parti a été pris par l'école de considérer la recherche non comme un centre de coût, mais comme une source de revenus, avec la vente des produits issus de sa recherche à l'industrie financière. À cet effet, l'école s'est dotée d'une cellule «business development», rattachée au directeur général et chargée du transfert des produits de la recherche à l'industrie. Cette recherche, conçue sur les modèles en usage dans l'industrie, a permis la «monétisation» des activités de recherche, avec un premier succès qu'a été la vente, en janvier 2020, d'un «spinoff<sup>10</sup>», «Scientific Beta», pour un montant de 200 M€, reversé en grande partie au profit de la fondation EDHEC<sup>11</sup> et réinvesti à la fois pour financer de nouvelles recherches, notamment sur la finance du climat et aussi pour améliorer les services à destination des étudiants.

En outre, la confiance et la stabilité qu'inspire ce modèle ou encore le soutien direct de la fondation EDHEC sont autant de points forts pour l'école dans un contexte de développement de projets d'investissements importants<sup>12</sup> (270 M€ d'investissements prévus au cours de la période 2024-2028<sup>13</sup>). Ainsi, tout en maintenant son modèle associatif à but non lucratif, cette valorisation et la perspective de renouveler des opérations similaires à l'avenir permettent à l'école de disposer aujourd'hui d'une assise financière robuste et durable. Celle-ci préserve de surcroît son indépendance financière, répondant ainsi à la volonté de ses parties prenantes<sup>14</sup>.

Le modèle de développement économique de l'EDHEC Business School s'inscrit dans une dynamique comparable à celle de nombreuses écoles de management, reposant principalement sur l'augmentation continue des effectifs étudiants, tant nationaux qu'internationaux, sur le renforcement des activités de formation continue, le développement de la recherche et les actions de levée de fonds. Les subventions publiques y contribuent, mais de manière plus marginale. Le comité souligne que l'équilibre financier de l'établissement a été maintenu au fil des exercices grâce à l'augmentation régulière de ces différentes sources de revenus. Il est ainsi constaté un accroissement significatif de 23,1 % des produits d'exploitation au cours de la période 2019-2020 à 2022-2023, dernier exercice clôturé au moment de l'évaluation<sup>15</sup>.

Les projections budgétaires pour les exercices 2024-2025 et 2025-2026 prévoient une progression annuelle des recettes d'exploitation de 11,6 % et 7,6 %<sup>16</sup> respectivement. Si la stratégie d'équilibre des comptes reste

---

<sup>10</sup> Spin-off : Une start-up ou une entreprise créée à partir des connaissances et technologies issues de la recherche.

<sup>11</sup> Rapport d'autoévaluation p. 17 – Modèle économique soutenable.

<sup>12</sup> Les investissements se concentrent sur l'immobilier sur les campus de Lille et de Nice (Plan Share and Care 112M€), en particulier sur tout ce qui a trait à la transition environnementale et la gestion durable des campus. Les autres investissements sont orientés autour de l'innovation et du numérique et de l'IA.

<sup>13</sup> Plan stratégique 2024-28 p. 8 – L'EDHEC en 2027-2028.

<sup>14</sup> Entretiens.

<sup>15</sup> Trois rapports de gestion fournis en documentation par l'école.

<sup>16</sup> Datasheet CEFDG du 20 décembre 2024.

affirmée, le comité attire néanmoins l'attention sur une prévision de résultat déficitaire de l'ordre de -1,5 M€<sup>17</sup> pour l'exercice à venir, avec une progression des charges, notamment de personnels, supérieure à celle des recettes. Même si l'école explique qu'elle a fait ce choix délibéré dans son Business Plan en vue d'accélérer le redéploiement, et bien que les Business plans soient régulièrement revus, le comité **recommande à l'établissement de rester particulièrement attentif à ce point, notamment en envisageant des ajustements ciblés en matière de maîtrise des charges, afin de préserver la soutenabilité de son modèle économique.**

Dans un contexte de forte concurrence et d'incertitude croissantes, notamment quant au recrutement d'étudiants internationaux et au financement de l'alternance, l'EDHEC Business School affiche des ambitions fortes de progression de son « chiffre d'affaires » de 45 % en 4 ans, pour atteindre 250 M€ à l'horizon 2027-2028, dont les principaux leviers doivent être les frais de scolarité (conjugaison de l'augmentation du nombre d'étudiants et hausse des tarifs de scolarité) et les actions en lien avec la philanthropie (+50 M€ sur 4 ans). Au cours de cette période, les enjeux assignés sont d'autofinancer les actions phares du plan stratégique, comme le recrutement de 200 collaborateurs (100 professeurs et chercheurs et 100 membres du personnel administratif), l'investissement dans la politique sociale à travers une augmentation des bourses délivrées, ou encore les actions en faveur de l'impact, de la marque, de la satisfaction des étudiants et du climat<sup>18</sup>.

**Concernant le recrutement des étudiants, le comité recommande de trouver des relais de croissance en poursuivant le développement des doubles diplômes et en l'étendant à l'international, avec l'objectif d'augmenter le volume d'étudiants internationaux en s'appuyant sur les accords conclus avec les universités partenaires. Au regard des risques, notamment sur le plan géopolitique, susceptibles de freiner la croissance attendue, il est également recommandé à l'école de formaliser un plan de continuité de ses activités.**

## b / L'expérience étudiante, un levier d'attractivité de l'établissement

Parallèlement à l'attention que porte l'établissement aux trajectoires professionnelles de ses collaborateurs, il accorde une attention particulière à l'expérience étudiante, pilotée par une direction composée de 150 personnels, qui déploie et supervise une large palette de dispositifs<sup>19</sup>. Cette approche se veut globale et centrée sur les besoins et les attentes des étudiants, tout au long de leur parcours.

Pour l'EDHEC, la qualité de l'expérience étudiante est un levier stratégique majeur au service de son attractivité. Outre qu'elle est un élément différenciant dans la compétition avec les autres écoles, celle-ci participe de la marque EDHEC et contribue à la fidélité et à l'engagement des étudiants<sup>20</sup>.

La représentation des étudiants aux instances de gouvernance s'est améliorée au cours de la période de référence, avec douze représentants qui siègent à l'assemblée générale pendant un an. Parmi eux, deux sont élus pour siéger au conseil d'administration pour un an. Deux autres siègent également à l'*ethics board*<sup>21</sup> et un étudiant siège au fonds de dotation de l'école.

Au-delà de leur participation aux instances, l'implication systématique des étudiants dans les projets de l'EDHEC Business School assure une forte adhésion de la communauté étudiante au projet d'établissement (comme en témoigne le projet de rénovation du campus de Lille, co-construit avec les étudiants). En outre, les étudiants bénéficient de services de qualité : restauration, épicerie, poste, banque, etc.<sup>22</sup>, mais aussi d'infrastructures sportives permettant l'accès à la pratique sportive à plus de 4000 étudiants<sup>23</sup> et d'une vie associative dynamique. Avec plus de 100 associations et 350 événements annuels, l'engagement associatif

<sup>17</sup> Datasheet CEFDG du 20 décembre 2024. L'école connaît une progression des charges notamment du personnel légèrement supérieur à celle des recettes.

<sup>18</sup> Rapport d'autoévaluation page 56, Plan stratégique 2024-2028 pages 8 et 9 – Entretiens.

<sup>19</sup> Notamment l'organisation du campus, les infrastructures sportives, l'accompagnement des étudiants handicapés, le soutien apporté aux initiatives associatives et enfin, l'aide à l'insertion professionnelle.

<sup>20</sup> Comme l'ont confirmé les Alumni rencontrés lors de la visite.

<sup>21</sup> Avec l'IAB, organes consultatifs consacrés à des enjeux prioritaires, au service du conseil d'administration de l'école et de son comité exécutif.

<sup>22</sup> Visite sur site.

<sup>23</sup> 200 sportifs bénéficiant d'un accompagnement spécifique dans le cadre du programme de sportifs de haut niveau.

est fortement encouragé et soutenu. Il fait même l'objet d'une valorisation avec l'attribution d'ECTS, puisqu'il est assimilé à un cours électif. Des formations spécifiques sont organisées, à l'adresse notamment des présidents d'associations pour garantir le professionnalisme de leur action. Le label interne « citizen association » a été mis au point avec le concours des associations, qui contribuent ainsi activement à la politique de l'école, notamment pour ce qui concerne les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale, et la recherche d'impact.

Du temps supplémentaire a été libéré dans les emplois du temps des étudiants pour la pratique extra-académique, sous forme de deux demi-journées réservées à des projets associatifs, sportifs ou personnels.

Pour compléter son offre en matière d'expérience étudiante, l'EDHEC Business School a mis en place un certain nombre de dispositifs d'accompagnement, que ce soit pour les étudiants en situation de handicap, les étudiants internationaux ou l'insertion professionnelle.

**Le comité relève la qualité des efforts de l'établissement pour permettre des aménagements aux étudiants en situation de handicap.** La structuration d'une équipe affectée à cette mission a permis une meilleure détection et une adaptation croissante aux handicaps. Près de 330 étudiants en situation de handicap bénéficient désormais d'aménagements<sup>24</sup>. Plus généralement, une attention est prêtée aux situations personnelles, ce qui se traduit par des dispositifs d'écoute et de dialogue permettant d'ajuster le soutien apporté à chacun. Il en résulte des investissements considérables<sup>25</sup> et une augmentation significative des étudiants qui bénéficient d'une aide.

**Il est également à noter que depuis la dernière évaluation et conformément aux recommandations faites à l'école, des avancées significatives ont été réalisées en faveur des étudiants internationaux.** Des logements leur sont réservés sur le campus de l'école. L'organisation d'un point d'entrée unique, l'*International Student Office*, permet de les aider dans les différents aspects de leur vie en France, aussi bien sur le plan scolaire qu'extrascolaire<sup>26</sup>. Un effort particulier est fait également pour les engager dans la vie associative et les soutenir dans leurs initiatives entrepreneuriales.

**Enfin, le dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle est également une force de l'école.** Son pivot est le centre Carrières, qui associe de nombreuses entreprises partenaires. Il bénéficie aux diplômés sortants comme aux *Alumni*. Les étudiants bénéficient, tout au long de leur cursus, d'entretiens avec des conseillers qui les orientent dans leurs choix professionnels. En outre, les projets d'entrepreneuriat sont fortement soutenus, à travers notamment trois lieux d'incubation.

Afin d'apprécier la satisfaction et la réussite des étudiants tout au long de leur parcours, l'EDHEC Business School a conçu ses propres dispositifs et outils d'évaluation. Elle a mis en place un baromètre (le Baromètre Étudiant) lui permettant de mieux s'adapter à leurs besoins réels. Parallèlement, elle évalue les cours pour vérifier que les programmes dispensés sont pertinents et alignés sur les besoins du marché du travail<sup>27</sup>. Est ainsi calculé un « Net Promoting Score » (NPS), qui permet de s'assurer que les étudiants sont satisfaits des compétences qu'ils ont acquises, notamment lors de leurs expériences professionnelles ou associatives<sup>28</sup>. L'objectif est d'évaluer, par cette méthode, l'impact sociétal que chaque étudiant est à même de produire, compte tenu des compétences qu'il acquiert au cours de son cursus.

---

<sup>24</sup> Aussi bien des tiers-temps pour un quart d'entre eux, que des prêts d'ordinateurs ou d'une indulgence orthographique de la part des enseignants. Chiffres Handicap – document complémentaire.

<sup>25</sup> Cf. document complémentaire : « En 2023-2024, l'EDHEC a perçu 386 327 euros de la part du CROUS au travers de la cotisation CVEC pour encourager les initiatives d'amélioration continue de ses services à destination des étudiants. L'EDHEC a investi sur ses campus français 985 472 euros au travers de son service Vie étudiante, diversité et sport, avec comme axes prioritaires la consolidation des outils mis en place dans l'accompagnement des étudiants sur les thématiques de santé, dont la santé mentale, ainsi que la lutte contre toutes formes de violences ».

<sup>26</sup> Sécurité sociale, transports publics, cours de français langue étrangère, événements culturels, transports publics, soutien associatif, insertion professionnelle à l'issue du cursus.

<sup>27</sup> Pour ce faire, l'école se base sur les recommandations émanant de réunions composées de partenaires socio-professionnels et d'*alumni* (« programmes advisory boards »), sur les réflexions émanant de comités internes – un comité de direction des programme (« programme management committee »), un comité d'enseignants (« programme teaching committee ») – et sur les réponses des étudiants qui sont systématiques sollicités lors des réunions de délégués ou à l'occasion des enquêtes administrées en ligne, concernant la performance éducative, la pertinence des programmes, les processus administratifs et la vie de campus. Rapport d'autoévaluation, p. 52.

<sup>28</sup> Entretiens.

**Le comité tient à saluer l'ensemble de ces dispositifs qui s'inscrivent résolument dans une démarche centrée sur les étudiants.**

### c / Une politique ambitieuse en matière de développement durable et de responsabilité sociale (DDRS), assortie d'un plan d'action concluant et fédérateur

Le comité a relevé quatre aspects particulièrement remarquables de cette politique en matière de DDRS : un alignement stratégique fort, un pilotage et un suivi opérationnel de la démarche, une mobilisation des parties prenantes et la diversité des dispositifs mis en œuvre.

**Du point de vue de l'alignement stratégique fort**, les objectifs de développement durable (ODD) sont inscrits dans la mission et la stratégie de l'établissement. L'engagement sociétal de l'EDHEC Business School est déjà affiché comme une priorité du plan stratégique 2020-2024. Il est même prévu une « accélération » dans le plan 2024-2028.

Les moyens mobilisés sont à la hauteur de cette ambition. Ainsi, l'établissement parvient à valoriser les initiatives étudiantes qui correspondent aux critères de la responsabilité sociale des organisations (RSO) par l'allocation de subventions consacrées au financement de ces projets, pour un montant de 26 800 € en 2023-2024<sup>29</sup>. La mise en place d'un label « citizen association » vise à conforter ce dispositif de la politique de l'EDHEC Business School en matière de vie associative (cf. supra). En termes de transition écologique, l'EDHEC Business School a engagé d'importants investissements qui sont à la hauteur des objectifs visés (dont 112 M€ sur quatre années, consacrés au développement et à la rénovation énergétique des campus).

Concernant le pilotage et le suivi opérationnel de la démarche, l'élaboration d'un état des lieux, comparé aux ODD, a permis de disposer d'une base de travail solide permettant de structurer un schéma directeur adapté<sup>30</sup>. En termes de gouvernance, la nomination depuis 2022, d'un responsable DDRS directement rattaché à la direction générale, permet un pilotage de cette politique au plus haut niveau. En outre, pour chacun des sept piliers qui structurent la démarche<sup>31</sup>, des feuilles de route ont été établies, des référents désignés et des indicateurs fixés, qui sont validés et suivis par le COMEX. Cette stratégie très volontariste se traduit en termes de résultats par des reconnaissances (label DD&RS obtenu en 2023 par exemple), ce qui constitue un critère de progression dans les classements généraux des écoles.

La politique mobilisatrice portée par les différentes parties prenantes et la structuration de la stratégie en matière de DDRS, à travers un calendrier et des actions pilotés par des référents, permettent sa diffusion auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'école et de développer une véritable acculturation de l'établissement aux enjeux liés à cette importante question. Le comité constate ainsi l'adhésion des étudiants, des collaborateurs et des associations aux engagements de l'EDHEC Business School, notamment en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Enfin, des dispositifs variés sont déclinés à tous les niveaux et contribuent à la mise en œuvre opérationnelle de cette politique. Les enjeux de transition écologique et sociétale sont pris en compte dans chaque association, dans le cadre de l'engagement sociétal de l'école (cf. supra, point b).

Cette recherche d'impact s'exprime dans les différents programmes et sous divers formats pédagogiques, à l'image du sustainable impact project, qui s'insère au début de scolarité pour permettre aux étudiants de porter un projet répondant à un objectif de développement durable (180 projets de ce type ont été recensés). Par ailleurs, l'Ethics board mène les réflexions transverses sur la responsabilité sociale et environnementale au sein de l'établissement. L'une de ces réflexions a permis l'intégration de cours obligatoires sur les enjeux éthiques dans chacun des programmes de l'école.

---

<sup>29</sup> Document complémentaire RSO.

<sup>30</sup> Document complémentaire tableau XLS intitulé « politique DDRS – schéma directeur DDRS – pilotage - année 2024.

<sup>31</sup> Les sept piliers sont : éducation, recherche, EDI (équité, diversité, inclusion), campus, corporate, carbone évaluation. Annexe 5, politique RSE, présentation et stratégie de pilotage.

Au-delà des programmes, cette politique en matière de DDRS vise plus largement à permettre aux futurs diplômés d'exercer un métier à impact à l'issue de la formation reçue à l'EDHEC Business School<sup>32</sup>. Cet objectif est appuyé par un indicateur spécifique. Difficile donc à ce stade d'en mesurer les résultats. Néanmoins, lors des entretiens, le comité a pu constater que toute la communauté de l'EDHEC Business School s'est bien appropriée la notion de « métier à impact » qui contribue fortement à l'identité de l'école.

En matière de recherche, l'attention à la problématique DDRS est également marquée, tant dans le choix des thématiques de recherche que dans les publications, près de la moitié (41 %) des publications identifiées ayant trait à ce sujet. Toutefois, le comité considère que l'engagement de l'EDHEC Business School **est moins avancé ici que celui qu'il a constaté dans le champ de la formation. Il recommande ainsi à l'école de définir des orientations plus explicites en matière de recherche, en cohérence forte avec les valeurs qu'elle porte, telles que l'humanisme et le développement de la philanthropie.** Une telle démarche permettrait de mieux valoriser les spécificités de l'établissement, d'affirmer son positionnement dans un environnement académique concurrentiel, et de rendre plus clairs et visibles ses engagements de recherche sur les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale.

La volonté de l'EDHEC Business School d'avoir un impact positif constitue un marqueur fort de l'identité de l'établissement se traduisant en facteur d'attractivité pour les étudiants qui en font un paramètre de choix académique et professionnel<sup>33</sup>.

**Au-delà de la reconnaissance dans les classements, le comité recommande à l'école de mieux diffuser les résultats obtenus en matière de DDRS, notamment par l'intermédiaire de son rapport de développement durable.**

#### d / Des partenariats académiques structurants en matière de formation

**L'EDHEC Business School a développé des partenariats de qualité au niveau national, sur les sites où elle est implantée, comme au niveau international.** Cette politique partenariale a permis de déployer des actions concrètes à fort impact.

Le précédent rapport du Hcéres donnait comme recommandation de « poursuivre la politique d'implication dans la Fédération Universitaire Pluridisciplinaire de Lille (FUPL) et consolider les partenariats avec UCA 2020»<sup>34</sup>. L'école a depuis élargi ses coopérations avec ses partenaires historiques que sont la FUPL et l'Université Côte d'Azur et consolidé son ancrage territorial sur les sites où elle est implantée.

La politique active d'hybridation des formations a permis de nouer de nouveaux partenariats et de renforcer les liens avec d'anciens partenaires. L'EDHEC Business School offre ainsi quatre doubles diplômes avec des institutions du Nord, dont deux avec la faculté libre de droit de la FUPL, dans le cadre du Programme Grande École et du BBA International<sup>35</sup>. L'EDHEC Business School et la FUPL collaborent également pour proposer aux étudiants du PGE des cours électifs du Parcours Humanités créé par la FUPL. À Nice, elle propose cinq doubles diplômes, dont un avec l'UCA, comme le Msc Management de la filière Arômes et parfums. Enfin, deux doubles diplômes sont offerts sur le site de Paris. Il s'agit à chaque fois de formules d'hybridation avec d'autres domaines que la gestion (mathématiques, sciences politiques, journalisme, droit, ingénierie...), qui touchent au total 230 étudiants<sup>36</sup>. L'EDHEC Business School est aussi partenaire de l'incubateur «Techforward» à Sophia Antipolis, résultat d'un rapprochement avec EURECOM et l'Institut Mines-Telecom.

---

<sup>32</sup> 52 % des jeunes diplômés des Masters et 43 % des jeunes diplômés du BBA déclarent considérer avoir un métier à impact selon les études annuelles du « EDHEC NewGen Talent Centre » qui documentent la contribution des jeunes diplômés de l'école à la transformation des entreprises. Rapport d'autoévaluation, p.12. <https://www.edhec.edu/fr/a-propos/relations-entreprises/newgen-talent-centre>

<sup>33</sup> Entretiens.

<sup>34</sup> Rapport d'évaluation Hcéres de 2019, p. 30.

<sup>35</sup> Voir document complémentaire intitulé « Formations avec la FUPL ».

<sup>36</sup> Pour l'année 2024-2025.

Ces partenariats peuvent aussi prendre forme dans le cadre de réseaux, comme notamment le réseau FOME<sup>37</sup> qui a permis le développement de coopérations originales sur l'enseignement à distance.

Au niveau international, l'EDHEC Business School assume son choix stratégique de ne pas créer de campus à l'étranger, contrairement à d'autres écoles de management, mais plutôt de développer des coopérations avec des institutions d'excellence. Le portefeuille d'accords internationaux est ainsi structuré avec des universités ou des écoles détenant des accréditations internationales (AACSB, EQUIS ou AMBA). La qualité académique reconnue est conçue comme un gage de qualité et d'attractivité. Le rapport d'autoévaluation fait ainsi état de neuf partenariats stratégiques, qui sont évalués tous les quatre ans<sup>38</sup>. Cette politique partenariale sélective est organisée par la direction des relations internationales, avec le relais de *country managers*, représentants de l'EDHEC Business School à l'étranger. Ces partenariats concernent essentiellement des accords de doubles diplômes (30 doubles diplômes sont proposés et concernent 300 étudiants de l'EDHEC Business School, principalement en Europe<sup>39</sup>). Ces accords peuvent aussi prendre forme dans le cadre des réseaux auxquels participe l'EDHEC Business School, ce qui est le cas notamment du réseau FOME (cf. *supra*), du réseau QTEM<sup>40</sup>, qui associe 23 partenaires académiques et 17 entreprises<sup>41</sup>, et du réseau GSBN<sup>42</sup>. Plus récemment, afin de renforcer l'expérience internationale des étudiants, une initiative originale, soutenue par la chaire UNESCO de l'EDHEC Business School, a été mise en place, les *Global Impact projects* (GIP), qui prévoient des missions humanitaires à l'étranger dans une ONG ou dans une association à but non lucratif. Cent places sont actuellement proposées aux étudiants du BBA et du PGE pendant un semestre. Pour l'année de lancement, 40 élèves ont rejoint ce dispositif spécifique, directement piloté par la Direction des Relations Internationales. Ils y bénéficient d'une préparation et d'un suivi particulier.

**Le comité recommande à l'école d'approfondir cette dynamique d'ouverture internationale, en l'articulant systématiquement avec les options phares du plan stratégique, que sont les enjeux DDRS, l'hybridation des compétences et l'entrepreneuriat. Le développement d'accords de doubles diplômes ouvrant sur des champs autres que le management constitue dès lors un objectif souhaitable, réaliste et cohérent avec la politique engagée par l'EDHEC Business School.**

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

### a / Un manque de lisibilité persistant dans l'organisation

Le dernier rapport d'évaluation du Hcéres recommandait « d'expliciter la structuration de l'organisation et de poursuivre son harmonisation pour en assurer la pérennité au-delà des personnes »<sup>43</sup>. Ce constat reste encore partiellement d'actualité.

Au cours de la période de référence, des clarifications ont été apportées afin de renforcer la cohérence de l'organisation, comme en témoigne notamment le regroupement de la direction financière et de la direction des ressources humaines au sein d'un secrétariat général. Ces améliorations ont contribué à un meilleur pilotage de la masse salariale et ont permis de fluidifier le dialogue de gestion dans le cadre d'un processus budgétaire décentralisé et piloté par le secrétaire général, membre du COMEX.

**La création de nouvelles directions a également permis l'alignement progressif de l'organisation sur les priorités stratégiques**, par le truchement de directions ou services consacrés aux principaux domaines stratégiques : la valorisation de la recherche (*division business development*), l'expérience étudiante

<sup>37</sup> FOME : Future of Management Education, alliance internationale mise en œuvre par l'Imperial College et réunissant 13 institutions internationales. FOME est une plateforme internationale de diplômes 100 % en ligne et permet également des collaborations entre école dans l'évaluation en ligne, le partage de contenu pédagogique et la construction de nouveaux programmes.

<sup>38</sup> Entretiens.

<sup>39</sup> Entretiens.

<sup>40</sup> QTEM : Quantitative techniques for Economics and Management.

<sup>41</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 14 : « Le réseau QTEM propose un parcours d'excellence en techniques quantitatives et analytiques aux étudiants du programme Grande École ».

<sup>42</sup> GSB : Global Business School Network, réseau de 120 écoles internationales de commerce.

<sup>43</sup> Rapport d'évaluation 2019, p. 30.

(direction de l'expérience étudiante et des opérations), la responsabilité sociétale des entreprises (mission créée en 2022) et l'insertion professionnelle (direction Carrières et prospective et NewGen Talent Centre<sup>44</sup>). Des recrutements ont été faits sur ces différents postes allant dans le sens de cette structuration organisationnelle.

Enfin, des mesures ont été prises en faveur d'une plus grande transversalité<sup>45</sup> : des comités de coordination ont ainsi été institués auprès de chaque directeur de programme. Plus largement, un effort a été fait pour fluidifier la communication entre les différents groupes et instances de travail, ainsi qu'entre les collaborateurs. Lors de la visite, plusieurs entretiens ont confirmé l'efficacité de cette collaboration entre les départements, les services, les personnes, et aussi entre les deux sites de Lille et de Nice<sup>46</sup>.

Toutefois, en dépit de ces améliorations, l'organisation de l'école pâtit encore d'une certaine complexité, qui la fragilise dans son fonctionnement. De l'avis du comité, trois points<sup>47</sup> en particulier requièrent tout particulièrement la vigilance de l'école.

Dans la continuité de la recommandation du précédent rapport, des clarifications demeurent encore nécessaires, tout particulièrement en matière de recherche, en dépit de l'effort d'alignement du comité exécutif. Le fait que le décanat ne pilote pas toutes les chaires (la chaire diversité par exemple a été rattachée à la direction de l'expérience étudiante) n'est pas de nature à favoriser la lisibilité de l'organisation, en interne comme en externe. Les entretiens menés lors de la visite ont d'ailleurs révélé une certaine confusion quant aux rôles et missions des chaires, instituts et centres de recherche. Il est également apparu un manque de coordination entre la direction de la recherche et celle des relations internationales. Les partenaires sélectionnés pour la mobilité étudiante sont différents de ceux qui sont impliqués dans des projets de recherche à l'international. Le comité estime qu'une meilleure coordination entre les deux directions permettrait de renforcer l'internationalisation de la recherche, en élargissant aux enseignants-rechercheurs la politique de mobilité aujourd'hui essentiellement centrée sur les étudiants.

Le comité a relevé, au cours des entretiens, que plusieurs activités-clés de l'établissement – notamment en matière d'administration pédagogique et de gestion des relations avec les étudiants – sont actuellement pilotées par des comités ad hoc. Si ces instances présentent l'intérêt de favoriser une approche transversale et souple, elles reposent toutefois largement sur l'engagement, l'expertise des individus qui les composent, plutôt que sur une structuration organisationnelle pérenne et formellement articulée avec les directions « métiers ».

Ainsi, différents groupes mis en place (le groupe « convergences » en 2019 et plus récemment, le groupe KAI) ont incontestablement permis davantage de transversalité, la diffusion de nouveaux modes de travail (comme le lean management) et une meilleure coordination des initiatives.

Ces choix organisationnels, servis par une culture institutionnelle fondée sur le dialogue, la coopération et la transparence, présente néanmoins aujourd'hui quelques fragilités. **Le comité constate notamment certains risques de redondance, un manque de lisibilité des responsabilités entre les directions et ces instances (qui rapportent directement au directeur général) et une transversalité insuffisamment formalisée dans le pilotage propre des activités.**

**C'est pourquoi le comité recommande à l'établissement de conduire un audit organisationnel. Celui-ci permettrait d'identifier les éventuels chevauchements de compétences, de clarifier les circuits décisionnels et de renforcer la cohérence et l'efficacité du fonctionnement global de l'école.**

---

<sup>44</sup> Centre d'expertise sur les aspirations professionnelles, les comportements et les compétences des nouvelles générations de talents : [Comprendre et fidéliser les NewGen | EDHEC BUSINESS SCHOOL](#). Ce centre documente la contribution des jeunes diplômés à la transformation des entreprises. Rapport d'autoévaluation, p. 12.

<sup>45</sup> Recommandations du Hcéres – Actions mises en œuvre – Mars 2023 – pp. 13-15.

<sup>46</sup> Le site de Paris concerne l'Exécutive Education. De ce fait, les enjeux de relation et d'échanges concernent principalement les sites de Lille et de Nice dans la mesure où il s'agit d'étudiants de la formation initiale, sur des cursus identiques.

<sup>47</sup> Entretiens.

Le comité observe par ailleurs que l'organisation de l'établissement demeure marquée par une forte dépendance à l'engagement et à l'expertise de certains de ses membres. En effet, comme le soulignait déjà le précédent rapport, le fonctionnement de l'école repose encore largement sur des personnalités-clés, dont les compétences, l'expérience et l'ancienneté à l'EDHEC Business School assurent la continuité et l'efficacité de nombreuses activités. Si cet investissement individuel constitue un atout certain en termes de réactivité et de capital humain, il peut toutefois limiter la robustesse et la pérennité de l'organisation, dans la mesure où il supplée à l'absence de processus suffisamment structurés et formalisés. Cette situation expose l'établissement à des risques de déséquilibres en cas de départ ou d'indisponibilité de ces acteurs-clés. Dans ce contexte, le comité encourage l'école à poursuivre ses efforts de formalisation des processus, afin de mieux sécuriser son fonctionnement interne et de renforcer la résilience de son organisation de surcroît dans un contexte de recrutement important (avec l'arrivée programmée de 200 collaborateurs supplémentaires dans les quatre prochaines années), et de départ progressif des collaborateurs parmi les plus anciens.

**Le comité recommande par conséquent de renforcer et d'accélérer la transformation des modes de fonctionnement de l'établissement, en s'appuyant sur des processus formalisés, stabilisés, bien articulés et effectivement mis en œuvre.** Il s'agit de dépasser les logiques fondées principalement sur les relations interpersonnelles, l'expérience individuelle et l'ancienneté, au profit d'une organisation plus systémique et pérenne. **Cette évolution pourrait s'appuyer, d'une part, sur une généralisation du projet Lean<sup>48</sup>, actuellement limité à quelques processus, et, d'autre part, sur le développement d'un projet structurant de formalisation des macro-processus de l'école.**

Par ailleurs, afin d'assurer la continuité et la mise en œuvre durable du plan stratégique engagé en 2024, **le comité recommande la formalisation d'un plan de succession, permettant de structurer une démarche active de gestion des départs en retraite incluant prioritairement les fonctions occupées par les membres du comité exécutif (dont une est appelée à quitter l'établissement dans un avenir proche), ainsi que l'ensemble des postes de direction et d'encadrement supérieur.** Ce plan devra s'appuyer sur un travail prospectif piloté par la direction des ressources humaines, aboutissant à la construction d'une cartographie des départs potentiels à un horizon de cinq ans, et à la définition des actions d'anticipation nécessaires.

En complément, **le comité recommande de mettre en place un dispositif permettant de transmettre les compétences et les savoirs des personnes qui quittent l'école.** Certes, dans cette perspective, l'établissement, outre un plan de formation des nouveaux collaborateurs, travaille à un plan de Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP), en cours de finalisation. Plus largement, face au risque de perte de mémoire organisationnelle, il est important que l'EDHEC Business School mette en place une démarche pour conserver et valoriser les principaux constituants de la singularité de son identité (cf. supra, point 1/a) : son histoire, ses projets, ses savoir-faire.

## b / Une politique globale de la qualité à renforcer

À l'instar de nombreuses autres écoles de management, l'EDHEC Business School s'est engagée dans une politique active d'accréditations internationales (EFMD, AACSB) et nationales (CEFDG). S'y ajoutent l'obtention de différents labels spécifiques, notamment le label « 4Digital » de la CGE, l'« ISO9001 » de l'AFNOR pour ses programmes Online, ou encore le label « Bienvenue en France » et en 2023, le label DD&RS. Ces reconnaissances sont souvent obtenues au niveau le plus élevé (ou pour des durées maximales)<sup>49</sup>. Ces accréditations sont présentées par l'EDHEC Business School comme des éléments de conformité auxquels elle soumet d'ailleurs ses propres partenaires<sup>50</sup>.

À côté de ces démarches, l'école a conçu ses propres dispositifs et outils d'évaluation, qui visent principalement à apprécier la satisfaction et la réussite des étudiants (cf. supra, point fort b).

---

<sup>48</sup> Le projet Lean est porté par le groupe KAÏ au sein de l'EDHEC. Le Lean Management est une méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer les performances d'une entreprise.

<sup>49</sup> Cinq ans pour les accréditations internationales, ou 3 étoiles pour le label Bienvenue en France.

<sup>50</sup> Le but de l'EDHEC est d'obtenir 100 % de partenaires accrédités pour le PGE par exemple.

Au plan organisationnel, l'équipe accréditation, rattachée à la direction générale, travaille en étroite collaboration avec chaque direction de programme. Cette organisation, à la fois très déconcentrée et très opérationnelle, favorise la bonne appropriation des résultats d'accréditation par les directeurs de programme. Simultanément, le développement d'initiatives encore au stade expérimental<sup>51</sup> impulse une culture d'amélioration continue et vise une meilleure convergence des opérations.

En dépit de ces éléments favorables, le comité a pu constater que la politique de la qualité, tel qu'elle est déployée actuellement, se heurte à plusieurs limites.

Le comité constate que l'établissement rencontre des difficultés à articuler les résultats issus des différentes démarches d'accréditation ou d'évaluation dans une vision d'ensemble cohérente. Si chaque accréditation ou évaluation donne lieu à un travail d'analyse approfondi, les enseignements qui en sont tirés peinent à être consolidés dans une synthèse globale, ce qui limite la capitalisation collective des apprentissages. Cette fragmentation qui apparaît finalement comme chronophage peut freiner la mise en œuvre d'actions transversales et la construction d'une stratégie d'amélioration continue pleinement intégrée. Ce manque de vision globale nuit à la cohérence de la politique de la qualité. **Le comité recommande à l'école de se doter d'un système de management de la qualité permettant de formaliser et d'articuler de façon cohérente les différentes accréditations et évaluations qui la concernent.**

Par ailleurs, les démarches d'évaluation interne actuellement mises en œuvre privilégient essentiellement une vision à court/moyen terme (satisfaction, réussite, insertion immédiate des étudiants) au détriment d'une évaluation à plus long terme. Celle-ci permettrait pourtant, aux yeux du comité, de valoriser l'impact de l'école sur son environnement, notamment celui de ses étudiants, et ce d'autant plus que son intention stratégique est précisément de contribuer durablement à produire un impact. Cela requiert un autre modèle d'évaluation, moins centré sur les résultats, permettant davantage de valoriser l'impact et les effets de l'action de l'école, fussent-ils diffus.

**Le comité recommande à l'EDHEC Business School de se doter d'une politique d'évaluation véritablement à la hauteur de ses ambitions stratégiques et sa volonté de produire un impact. Au-delà des évaluations par les pairs qui prévalent actuellement, le comité recommande à l'école d'impliquer pour cela ses différentes parties prenantes.**

La mise en œuvre de cette recommandation suppose d'aller plus loin en matière d'évaluation. Certes, aujourd'hui, l'évaluation des résultats / objectifs est formalisée. Le plan stratégique de l'école est décliné en plan d'actions et en KPIs. Chaque axe stratégique de l'école fait donc l'objet de plusieurs KPIs qui sont suivis par le Directeur de la Stratégie, membre du Comex auquel un rapport bisannuel est transmis sur l'avancement des KPIs au regard des objectifs fixés. Compte tenu du leitmotiv de l'EDHEC Business School sur l'impact, **le comité lui suggère d'explorer de nouvelles modalités d'évaluation lui permettant d'objectiver et d'apprécier son impact, de partager ces résultats avec les parties prenantes**; en somme, de concevoir une démarche d'évaluation qui elle-même produise de l'impact.

Enfin, l'équipe accréditation, essentiellement cantonnée à l'amélioration continue des programmes, limite les ambitions de l'école à la seule exploitation et diffusion des évaluations les plus récentes. **Aussi, le comité recommande la création d'une direction de la qualité, qui produise des outils d'aide à la décision et s'affirme comme un appui à la gouvernance**, en soutien à la mise en œuvre du plan stratégique 2024-2028.

## c / Un effort de recherche insuffisamment structuré et une politique doctorale embryonnaire

La politique de recherche se déploie aujourd'hui dans trois directions relativement distinctes : la recherche académique, la valorisation de la recherche et enfin, le PhD finance.

---

<sup>51</sup> Par exemple : mise en place de méthodes «lean» par le groupe KAI.

La recherche académique s'appuie actuellement sur une infrastructure relativement étroite, composée de sept chaires et de six instituts ou centres. Cette structuration, bien que riche, souffre cependant d'un manque de lisibilité, en particulier en raison de la distinction peu claire entre les différentes entités – chaires, instituts et centres – comme cela l'a déjà été indiqué. Le comité observe que la création de ces structures résulte majoritairement de dynamiques individuelles, de circonstances historiques ou de logiques de réseau propres aux enseignants-chercheurs porteurs des projets, plutôt que d'une stratégie institutionnelle concertée.

Par ailleurs, les thématiques couvertes par les chaires sont très diverses, et leur degré d'implication dans les formations et les activités pédagogiques varie sensiblement. Cette hétérogénéité, tant en termes d'orientation scientifique que d'articulation avec les missions de formation, nuit à la cohérence d'ensemble. En l'absence d'une vision partagée et d'une politique de structuration claire, le développement d'une stratégie de recherche ambitieuse et fédératrice se trouve aujourd'hui limité. **Le comité recommande à l'établissement, parallèlement à une clarification de son organisation, de formaliser un plan d'action structuré et de définir explicitement les axes stratégiques de sa politique de recherche. Une telle démarche permettrait de renforcer la lisibilité de son positionnement scientifique et de mieux articuler les initiatives existantes autour de priorités partagées.**

Un effort important a déjà été entrepris par le décanat pour structurer la carrière des professeurs-chercheurs, formaliser leurs objectifs et adapter la charge d'enseignement en fonction de leur expertise et leur productivité en recherche. Simultanément, des progrès notables ont été faits en matière de qualification des membres du corps professoral<sup>52</sup>.

Concernant la production scientifique, il est précisé dans le rapport d'autoévaluation que l'école privilégie la qualité des publications plutôt que la quantité. Cette politique délibérée a conduit à privilégier des publications dans les journaux de la liste du Financial Times, dont la part a été effectivement renforcée, passant de 2,8 à 9 % entre 2020-2021 et 2021-2022 et ensuite à 12,9 % pour 2022-2023. Néanmoins, au niveau du nombre total de publications, le comité constate une baisse de 39 % entre 2021-2022 et 2022-2023 et une nouvelle baisse de 19 % pour 2023-2024. Le comité a demandé, en complément et après la visite, un comptage des publications par année civile, jusqu'à fin 2024 et a constaté une baisse de 17 % pour 2023 et de 44 % pour 2024. Cette baisse, qui aurait pu alerter l'école n'a pas été signalée dans le rapport d'autoévaluation ou lors de la visite. Le comité considère qu'elle devrait pourtant interpeller l'école sur sa politique globale de recherche et sur l'allocation des sommes allouées respectivement à la recherche académique et à la valorisation.

Tout en reconnaissant que l'école a su mettre en place une politique d'incitation à la publication reposant sur des budgets de recherche individuels alloués aux professeurs publiant dans des revues classées de la liste du « Financial Times », **le comité recommande à l'école de suivre davantage les indicateurs de publications en envisageant un plan de remédiation pour atteindre ses objectifs.**

Concernant la valorisation de la recherche, l'EDHEC Business School a développé un modèle économique spécifique fondé sur l'expertise de ses centres de recherche en finance, qui permet une « valorisation industrielle de la recherche utile »<sup>53</sup>. L'institution compte poursuivre sur cette voie pour ensuite créer d'autres « Scientifics », comme « Scientific Infra » et « Scientific Portfolio »<sup>54</sup>. Dans cette perspective, le rapport d'autoévaluation affiche l'ambition de recruter, dans les cinq ans à venir, cent professeurs et chercheurs, dont une quarantaine de chercheurs affectés aux activités de valorisation. L'« EDHEC-Risk Climate Impact Institute<sup>55</sup> » est particulièrement emblématique de ces nouvelles ambitions. Il s'agit d'une transformation de l'« EDHEC-Risk Institute », à l'origine de la recherche monétisée en finance, qui s'est maintenant réorienté vers la finance durable.

Les « Scientifics » permettent d'accroître les capacités d'investissement de l'EDHEC Business School. Néanmoins des synergies avec d'autres activités de l'école, comme l'enseignement et la recherche

<sup>52</sup> Même s'il subsiste quelques professeurs qui n'ont ni doctorat ni PhD.

<sup>53</sup> Celle-ci prend forme sous le nom de « Scientifics ». Ce modèle a connu un fort succès financier comme en témoigne la vente de la spinoff « Scientific Beta ». Cf. infra.

<sup>54</sup> Forte du succès historique de l'« EDHEC Risk-Institute », puis de celui de « Scientific Beta », la stratégie de valorisation industrielle de la recherche passe désormais par le développement de nouvelles activités, telles que « Scientific Infra » et « Scientific Portfolio ».

<sup>55</sup> ERCII : centre transversal de recherche consacré à la finance du climat, doté de 20 M€.

académique, ne sont pas mentionnées. De surcroît, lors des entretiens, le comité a noté peu d'interactions entre les membres académiques du département Économie, Finance et Sciences des Données et les membres des «Scientifics». **Le comité recommande de poursuivre et d'accentuer le soutien à la recherche académique et également, de formaliser une politique globale de la recherche (en formalisant une sorte de continuum de recherche depuis la recherche fondamentale à la recherche appliquée et à sa valorisation).**

Enfin, le rapport d'autoévaluation reste relativement discret sur son programme PhD. Le PhD en finance de l'école, qui est un diplôme d'établissement réputé, figure bien néanmoins dans l'annexe 17, qui décrit le portefeuille des programmes. Il s'agit d'un programme en formation continue destiné principalement à des professionnels en activité. Plus de 50 participants suivent actuellement ce programme de trois ans (avec une extension possible de deux ans)<sup>56</sup>. Ce modèle, rentable financièrement pour l'établissement, n'est pas forcément réplicable à d'autres domaines.

En réponse à une demande du corps professoral qui appelait de ses vœux la création d'un PhD plus académique, la direction l'a conditionné<sup>57</sup> aux mêmes exigences de rentabilité que le PhD finance. Le rapport d'autoévaluation mentionne qu'un groupe de professeurs a été mandaté sur ce sujet «pour travailler à la création d'un nouveau programme de 3<sup>e</sup> cycle, type PhD»<sup>58</sup>, conformément à la recommandation qui avait été faite dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres. Aujourd'hui, le développement d'une politique doctorale est freiné par le fait que l'EDHEC Business School n'est pas membre d'une école doctorale et n'offre donc pas de programme de doctorat de droit français. Sur le site de Lille, son affiliation à la FUPL n'offre pas cette possibilité<sup>59</sup>. Sur le site de Nice, l'école a fait le choix de ne pas entrer dans l'école doctorale de l'Université Côte d'Azur, contrairement à SKEMA, une autre école de management également présente sur le site. Lors des entretiens, il a été rapporté que l'école envisageait plutôt un rapprochement avec un partenaire européen et qu'elle a déjà engagé des discussions dans ce sens.

**Le comité considère qu'un programme doctoral aurait un effet accélérateur pour la recherche académique et serait un argument important afin d'attirer des chercheurs ambitieux et productifs dans le cadre du plan de recrutement annoncé. Il servirait également de levier pour poursuivre la politique visant à accroître le nombre d'enseignants-chercheurs détenteurs d'une HDR** (aujourd'hui, ce nombre s'élève seulement à sept<sup>60</sup>). Lors des entretiens, l'école a mentionné qu'elle souhaitait mettre en place un partenariat avec une institution européenne en vue de porter un programme doctoral. La réalisation de cet objectif permettrait à l'EDHEC Business School de se différencier des autres écoles et du modèle classique proposé en France.

Les coopérations mises en place actuellement ne sont pas suffisamment structurées et tiennent davantage à des liens interpersonnels, comme le suggère la liste des co-directions de thèse avec des universités étrangères<sup>61</sup>. La direction des relations internationales n'est par ailleurs pas systématiquement associée aux coopérations de recherche<sup>62</sup> et intervient essentiellement sur la mobilité étudiante.

**Convaincu que le doctorat constitue un levier essentiel d'institutionnalisation d'une politique de recherche, le comité recommande la mise en place d'un programme ambitieux d'études doctorales en management, aligné sur les priorités et l'agenda de la recherche.** La mise en œuvre de ce plan d'action devrait associer largement les partenaires de l'école :

- Les partenaires internationaux, qui sont surtout concernés aujourd'hui par les doubles diplômes. **Le comité recommande ici d'élargir le champ des partenariats internationaux aux activités de recherche** (séjours de recherche, collaborations de recherche sur des projets communs, association aux chaires et centres de recherche, etc.), **et de structurer systématiquement ces coopérations institutionnelles.**

---

<sup>56</sup> Entretiens et consultations du site : <https://www.edhec.edu/fr/programmes/phd>

<sup>57</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>58</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 36.

<sup>59</sup> Le rapport d'évaluation Hcéres de la fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille ne mentionne pas d'école doctorale (<https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/E2020-EV-0594617Y-DEE-ETAB200018512-027991-RD.pdf>).

<sup>60</sup> Données obtenues, à la demande du comité, après la visite.

<sup>61</sup> Document complémentaire remis au comité.

<sup>62</sup> Entretiens.

- Les partenaires socio-économiques de l'école, dans la perspective de thèses du type CIFRE, qui pourront être valorisées comme « thèses à impact », conformément aux ambitions de l'EDHEC Business School.
- Les partenaires des doubles diplômes hybrides, avec lesquels il est possible de prolonger la logique d'hybridation en croisant les regards disciplinaires et en expérimentant une formule originale de thèses conduites sur un même sujet par deux doctorants, dans deux disciplines différentes.

## d / Des liens à resserrer avec les entreprises partenaires

La politique partenariale avec les entreprises est aujourd'hui insuffisamment structurée pour répondre aux ambitions de l'école. En particulier, selon le comité, **les liens avec le premier cercle d'entreprises partenaires devraient être davantage formalisés et systématisés.**

Certes, l'école dispose d'un réseau de relations dense avec des entreprises partenaires. Outre sa politique de partenariat académique (cf. supra), et bien qu'elle n'en fasse pas un axe central de sa politique, l'école déploie des formations en apprentissage, aussi bien pour le programme BBA que pour le programme PGE<sup>63</sup>. À ce titre, elle développe des relations avec de nombreuses entreprises au niveau local, national et international.

Le réseau des Alumni s'inscrit également dans le développement de cette politique partenariale, puisque ces anciens diplômés sont étroitement associés au développement de l'école, selon diverses modalités, pour intervenir dans les programmes, pour participer aux organes de gouvernance, pour organiser des événements ou encore pour appuyer l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. De surcroît, dans le cadre du nouveau plan stratégique 2024-2028, l'école souhaite fortement développer les activités de mécénat en lien avec la philanthropie et envisage de solliciter prioritairement des diplômés<sup>64</sup>.

Il est à noter également que les grandes entreprises partenaires contribuent activement à l'insertion professionnelle et au recrutement, dans le cadre de l'EDHEC Business Club<sup>65</sup>. Toutefois, même si l'école peut compter sur l'appui de nombreuses entreprises, le comité a entendu lors des entretiens que ce réseau reposait en grande partie sur des liens interpersonnels, ce qui explique la force de l'engagement des entreprises concernées, mais qui peut aussi constituer une fragilité pour la pérennisation de ces liens.

Aussi le comité recommande-t-il l'institutionnalisation d'une politique partenariale mieux formalisée et visant à renforcer les complémentarités de l'école avec le cercle des partenaires privilégiés qu'elle aura identifiés, notamment en :

- formalisant précisément les contributions attendues de chacun des partenaires, en donnant une large publicité aux conventions établies ;
- définissant un programme de fidélisation des entreprises partenaires ;
- intégrant plus largement ces entreprises à la gouvernance de l'école, par exemple en élargissant le collège des parties prenantes du CA ;
- accentuant l'implication et l'intégration des entreprises dans le dispositif de l'apprentissage afin notamment de promouvoir davantage la politique d'inclusion et de diversité de l'EDHEC Business School. Au-delà du suivi classique des apprentis et des relations tripartites école / apprenti/entreprise, la politique d'apprentissage pourrait ainsi être davantage mise en valeur, en lien notamment avec l'insertion professionnelle des élèves apprentis et en renforçant les partenariats avec les entreprises les plus engagés dans cette politique ;
- élargissant la politique partenariale actuelle de l'établissement en y intégrant de manière plus structurée les actions liées à la recherche. Cette extension pourrait prendre plusieurs formes,

---

<sup>63</sup> En 2023-2024, l'EDHEC accueillait 385 apprentis.

<sup>64</sup> Entretiens.

<sup>65</sup> L'EDHEC compte 150 entreprises dans l'**« EDHEC Business Club »**.

notamment par le développement d'une politique d'impact visant à renforcer les liens entre les laboratoires de recherche de l'école et le monde socio-économique, en particulier les entreprises. Cela impliquerait, par exemple, la valorisation des résultats de la recherche, le transfert de technologies, ou encore le co-développement de projets de recherche appliquée. Par ailleurs, le soutien et le financement de chaires de recherche en partenariat avec des acteurs externes (entreprises, collectivités, fondations, etc.) constituent un levier stratégique à davantage mobiliser pour structurer des collaborations de long terme, alignées avec les axes de recherche prioritaires de l'établissement. Une telle politique permettrait de renforcer l'intégration entre les missions académiques et la stratégie de développement partenarial de l'université. Elle favoriserait également une meilleure reconnaissance de l'impact socio-économique de la recherche universitaire et encouragerait les chercheurs à s'inscrire dans une dynamique d'innovation ouverte et collaborative.

En somme, l'ambition est de structurer la politique partenariale avec les entreprises en la déployant sur l'ensemble du spectre des activités de l'école, sans la limiter à l'insertion et au recrutement. Il s'agit également de mobiliser les entreprises au-delà de leurs modes d'intervention traditionnels, pour les intéresser aux activités de mécénat et aux objectifs liés à la philanthropie.

# Table des matières

<b>Messages-clés de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG).....	5
<b>Présentation de l'établissement.....</b>	<b>6</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 9 septembre 2019).....	9
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	9
<b>Avis développé sur l'établissement.....</b>	<b>11</b>
1 / Forces principales .....	11
a / Un modèle économique cohérent au service de la stratégie de développement de l'établissement .....	11
b / L'expérience étudiante, un levier d'attractivité de l'établissement .....	12
c / Une politique ambitieuse en matière de développement durable et de responsabilité sociale (DDRS), assortie d'un plan d'action concluant et fédérateur .....	14
d / Des partenariats académiques structurants en matière de formation .....	15
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière.....	16
a / Un manque de lisibilité persistant dans l'organisation .....	16
b / Une politique globale de la qualité à renforcer .....	18
c / Un effort de recherche insuffisamment structuré et une politique doctorale embryonnaire.....	19
d / Des liens à resserrer avec les entreprises partenaires.....	22
<b>Table des matières .....</b>	<b>24</b>
<b>Observations du directeur de l'EDHEC Business School .....</b>	<b>25</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>28</b>

# Observations du directeur de l'EDHEC Business School



Madame la Présidente du HCERES  
Madame la Présidente du Comité d’Evaluation  
HCERES  
19 Rue Poissonnière  
75002 PARIS

Lille, le 21 octobre 2025

Objet : Observations à la suite du Rapport du HCERES – EDHEC Business School

Madame la Présidente du HCERES,  
Madame la Présidente du Comité d’Evaluation,

L’EDHEC Business School remercie le HCERES et le comité d’experts pour l’engagement et l’écoute qui ont marqué l’ensemble du processus d’évaluation de l’EDHEC en 2024-2025. La visite du comité sur nos campus a permis des échanges transparents avec les équipes, et a offert à l’établissement un temps d’analyse utile sur ses dynamiques de développement.

L’évaluation du HCERES confirme la force du modèle de l’établissement, Etablissement d’Enseignement Supérieur Privé reconnu d’Intérêt Général (EESPIG) en France et à l’international. Son statut associatif et indépendant démontre toute sa pertinence, au service d’un développement soutenable et d’une exceptionnelle capacité d’investissement (270M€ pour le plan stratégique 2024-2028).

Le HCERES souligne l’excellence des partenariats académiques, la qualité de l’expérience étudiante proposée, à la fois inclusive et engagée, et la pertinence de la démarche de développement durable et de responsabilité sociale (DDRS) de l’EDHEC. Cette dynamique est portée par le déploiement de la **stratégie Générations 2050** sur tous les campus et un ancrage académique fort, nourri par des alliances interdisciplinaires avec, par exemple, des écoles d’ingénieurs, de droit, de journalisme, de mathématiques, d’études militaires et de sciences politiques.

LILLE	NICE	PARIS	LONDON	SINGAPORE
24 avenue Gustave Delory CS 50411 59057 Roubaix Cedex 1 France T +33(0)3 20 15 45 00 F +33(0)3 20 15 45 01	393 Promenade des Anglais BP 3116 06202 Nice Cedex 3 France T +33(0)4 93 18 99 66 F +33(0)4 93 83 08 10	16-18 rue du 4 Septembre 75002 Paris France T +33(0)1 53 32 76 30 F +33(0)1 53 32 76 31	10 Fleet Place, Ludgate London EC4M 7RB England T +44(0)20 7332 5600	1 George Street #15-02 Singapore 049145 T +65 64380030 F +65 64389891

WWW.EDHEC.EDU



Les recommandations du comité rejoignent des chantiers déjà en œuvre :

- continuation de la politique de doubles diplômes hybrides et de partenariats académiques tant en France qu'à l'international ;
- poursuite de la formalisation et du développement d'une stratégie de recherche exigeante, s'appuyant notamment sur une politique doctorale indépendante ;
- formalisation des processus et du plan de gestion prévisionnelle anticipée des ressources humaines, et en particulier des compétences ;
- poursuite des partenariats entreprises et de recherche.

L'école souhaite en complément apporter des éléments d'éclairage additionnels sur l'un des points clés du rapport : **la caractérisation de sa recherche**. En effet, le modèle original de recherche EDHEC, initié il y a plus de 25 ans, démontre aujourd'hui son efficacité aux plans scientifique, financier et réputationnel. Il se singularise par une double dynamique pleinement assumée et structurée :

- **une recherche académique**, conduite par l'ensemble du corps professoral permanent, soutenue par des budgets dédiés significatifs, des objectifs de publication ambitieux et des incitations fortes pour une production d'excellence et responsable (hausse du taux de publications dans des revues de la liste Financial Times de 2,8 % à 12,9 % - de 2020/2021 à 2022/2023 - et hausse sensible du nombre moyen d'étoiles par article publié) ; cette dynamique de recherche s'appuie sur un PhD en finance créé en 2008 (accueillant aujourd'hui une cinquantaine de doctorants) et désormais sur un PhD en Management, en cours de lancement.
- **une recherche appliquée et valorisée**, historiquement développée dans le domaine de la finance, aujourd'hui élargie aux enjeux du climat et des infrastructures. L'EDHEC possède en la matière un savoir-faire original, lui permettant de monétiser, à grande échelle, sa recherche scientifique, solidifiant encore, si besoin était, son modèle économique.

Ces deux dimensions coexistent et se renforcent mutuellement : la valorisation finance et alimente la recherche fondamentale, permettant de soutenir une production académique exigeante tout en générant un impact économique et sociétal tangible. L'organisation de la recherche est clairement formalisée et justifiée par les objectifs et contributions de chacune des initiatives (chaires, centres et instituts). Chaque initiative est évaluée régulièrement par le Comité exécutif selon une procédure formalisée.

L'évolution assumée de la stratégie de publication académique, privilégiant la qualité et l'impact à la quantité, a été formalisée explicitement dans la politique de gestion du corps professoral et correspond à un choix délibéré de renforcement de l'excellence de l'activité scientifique.

Dans le même temps, la stratégie de recherche a été résolument orientée vers les enjeux DDRS depuis 2020, comme l'incarne le plan stratégique Générations 2050, lancé en 2024. En témoignent les récents lancements du *Net Positive Business Centre* et du *AI Centre*, l'accélération du *Centre for Responsible Entrepreneurship* ou encore le lancement de *Scientific Climate Ratings*, première agence de notation climatique en Europe, issue des travaux de recherche de l'*EDHEC Climate Institute*. Ces 3 initiatives représentent à elles seules un investissement total de 80M€ dans le plan stratégique en cours.

LILLE	NICE	PARIS	LONDON	SINGAPORE
24 avenue Gustave Delory CS 50411 59057 Roubaix Cedex 1 France T +33(0)3 20 15 45 00 F +33(0)3 20 15 45 01	393 Promenade des Anglais BP 3116 06202 Nice Cedex 3 France T +33(0)4 93 18 99 66 F +33(0)4 93 83 08 10	16-18 rue du 4 Septembre 75002 Paris France T +33(0)1 53 32 76 30 F +33(0)1 53 32 76 31	10 Fleet Place, Ludgate London EC4M 7RB England T +44(0)20 7332 5600	1 George Street #15-02 Singapore 049145 T +65 64380030 F +65 64389891

WWW.EDHEC.EDU



L'EDHEC Business School aspire à ce que la diversité des approches de la recherche en son sein soit pleinement reconnue : la capacité à combiner rigueur académique et utilité sociale est au cœur de son projet stratégique et de sa mission d'intérêt général. Fidèle à son objectif et à ses racines, l'EDHEC poursuivra avec ambition son engagement au service de la connaissance, de l'innovation et du bien commun.

Je vous prie de recevoir, Madame la Présidente du HCERES, Madame la Présidente du Comité d'Evaluation, l'expression de mes sincères salutations.

Emmanuel Métais  
Directeur Général

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Emmanuel Métais".

◆ LILLE 24 avenue Gustave Delory CS 50411 59057 Roubaix Cedex 1 France T +33(0)3 20 15 45 00 F +33(0)3 20 15 45 01	◆ NICE 393 Promenade des Anglais BP 3116 06202 Nice Cedex 3 France T +33(0)4 93 18 99 66 F +33(0)4 93 83 08 10	◆ PARIS 16-18 rue du 4 Septembre 75002 Paris France T +33(0)1 53 32 76 30 F +33(0)1 53 32 76 31	◆ LONDON 10 Fleet Place, Ludgate London EC4M 7RB England T +44(0)20 7332 5600	◆ SINGAPORE 1 George Street #15-02 Singapore 049145 T +65 64380030 F +65 64389891
WWW.EDHEC.EDU				

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'EDHEC Business School a eu lieu du 25 au 26 février 2025. Le comité était présidé par **Madame Véronique Chanut**, professeur des universités, Panthéon Assas Paris II, directrice du CIFFOP, directrice du laboratoire de recherche en gestion Panthéon-Assas (LARGEPA).

Ont participé à cette évaluation :

- **Monsieur Gabriel Bluet**, étudiant à l'INSP (ENA), diplômé de l'ESSEC et de Sciences Po Lille ;
- **Monsieur Didier Grino**, directeur général délégué, Montpellier Business School ;
- **Monsieur Marc Vanhuele**, professeur de marketing à HEC Paris, membre de la CEFDG.

**Monsieur Stéphane Onnée**, conseiller scientifique coordonnateur, et **Madame Zoé Adam**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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



**Évaluation des universités et des écoles**  
**Évaluation des unités de recherche**  
**Évaluation des formations**  
**Évaluation des organismes nationaux de recherche**  
**Évaluation et accréditation internationales**



19 rue Poissonnière  
75002 Paris, France  
+33 1 89 97 44 00

