



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'IÉSEG SCHOOL OF MANAGEMENT

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 08/09/2025

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

Au nom du comité d'experts :

Jean-Claude Jeanneret, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente du Hcéres

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

Créée en 1964 sous la forme d'une association au sein de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL), l'IÉSEG est une école de management qui a obtenu la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) en 2015, renouvelée en 2020. Implantée sur deux campus à Lille et à Paris-La Défense (depuis 2009), elle propose des formations post-bac, allant du niveau licence au niveau doctorat. Elle est cotutelle, avec l'Université de Lille et le CNRS, d'un laboratoire de recherche (Unité mixte de recherche (UMR 9221) Lille Économie Management), qui comprend 193 membres permanents, dont 124 appartiennent à l'IÉSEG.

L'école présente plusieurs atouts structurants, qui témoignent de la solidité de son positionnement stratégique. Sa recherche académique de qualité lui permet de recruter des enseignants-chercheurs de bon niveau et de nouer des partenariats internationaux valorisants. La gouvernance de l'établissement, qui peut s'appuyer sur des fonctions support efficaces, accompagne de manière cohérente la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle. L'internationalisation et l'engagement en faveur du développement durable constituent des axes clairs, en adéquation avec les valeurs portées par la FUPL. L'école bénéficie en outre de liens solides avec les milieux socio-économiques, qui soutiennent notamment la dynamique de la formation continue.

Certaines marges de progression sont toutefois identifiées. L'accélération de sa croissance, liée notamment à l'augmentation de ses effectifs et à l'ouverture de son campus parisien en 2008, ne doit pas dispenser l'IÉSEG de renforcer ses dispositifs d'ouverture sociale, qui, bien que présents, sont encore beaucoup trop faibles pour un établissement ayant la qualification d'EESPIG et ne répondent pas pleinement aux objectifs de diversité d'un établissement d'intérêt général. La valorisation de la recherche auprès des partenaires économiques et de la société reste perfectible. De même, la démarche qualité demeure partielle, avec des indicateurs encore à structurer et à généraliser à l'ensemble des activités. L'orientation vers une offre de diplômes à Bac+3 appelle une vigilance quant à sa mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs fixés. Enfin, l'école est invitée à intensifier ses efforts de diversification des ressources financières, en particulier à travers le développement de la recherche partenariale et le soutien accru de la Fondation IÉSEG.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE
<ul style="list-style-type: none">- Une recherche académique de qualité, permettant d'attirer des enseignants-chercheurs de bon niveau et de tisser des partenariats internationaux valorisants.- Un bon fonctionnement de la gouvernance et des fonctions support qui soutiennent efficacement la stratégie de l'établissement.- Un positionnement clair, qui valorise l'internationalisation et le développement durable, en cohérence avec les valeurs de la FUPL.- Des liens solides avec les acteurs socio-économiques locaux et nationaux, qui favorisent le développement de la formation continue.	<ul style="list-style-type: none">- Des dispositifs en faveur de l'ouverture sociale moins performants que par le passé et en deçà des prévisions de l'école, qui ne répondent pas assez aux objectifs de diversité sociale d'un établissement d'intérêt général.- Une démarche qualité encore partielle, certains indicateurs dont l'école s'est dotée n'étant pas mesurés.- Une production scientifique insuffisamment valorisée auprès des partenaires économiques et de la société.- Une réorientation du modèle de croissance fondée sur le développement de diplômes à Bac+3 dont les objectifs ambitieux sont à surveiller.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- **Intensifier et élargir la politique d'ouverture sociale par des mesures d'accompagnement plus ambitieuses à destination des étudiants méritants issus de milieux défavorisés.** Pour ce faire, l'école pourrait multiplier le nombre d'exonérations totales de frais de scolarité comme par exemple dans le cadre de partenariats avec des associations, telles que Télémaque et Article 1, et augmenter sensiblement les moyens directement budgétés au service de cette politique. L'IÉSEG pourrait également mobiliser les ressources apportées par sa Fondation afin d'accueillir, dans des conditions plus favorables, une plus grande proportion d'étudiants éligibles aux bourses de l'État sur critères sociaux (exonération totale ou partielle des frais de scolarité, bourses allégeant les frais de vie...). Enfin, l'école doit renforcer sa communication sur ces dispositifs d'accompagnement auprès des élèves de Terminale et de leurs professeurs.
- **Accroître la place et le poids de la recherche collaborative avec les entreprises et développer le nombre de chaires de recherche et d'innovation sur fonds privés,** en profitant des compétences du corps professoral de l'école.
- **Diversifier les ressources pour réduire le poids des frais de scolarité dans le budget de l'école** en développant les ressources obtenues dans le cadre de projets nationaux et européens, ce qui implique de mobiliser davantage, en vue d'atteindre cet objectif, les professeurs les plus aguerris. L'école est invitée à profiter du renforcement de ses liens avec les entreprises, par le biais de la formation continue notamment, pour amplifier leur soutien financier au profit de ses projets. Enfin, le comité recommande d'accroître fortement les ressources provenant de la Fondation IÉSEG, alimentées par les entreprises et les Alumni, pour soutenir l'école et sa stratégie.
- **Structurer la démarche qualité afin qu'elle concerne l'ensemble des activités de l'établissement, y compris les fonctions support,** en intégrant les personnels et les étudiants dans la démarche, en établissant des indicateurs de suivi concertés, en mesurant régulièrement la satisfaction des utilisateurs.
- **Développer l'impact sociétal de la production scientifique,** en amplifiant la diffusion vers un plus large public de la recherche élaborée par les personnels académiques de l'école, et en élargissant les domaines de recherche donnant lieu à la vulgarisation.
- **Définir et mettre en œuvre un schéma directeur de la vie étudiante,** intégrant les acteurs publics, privés et associatifs.

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

L'analyse du rapport d'autoévaluation, et l'évaluation conduite par le comité d'experts lors de la visite, permettent de conclure que les missions fondamentales dont un établissement ayant obtenu la qualification d'EESPIG doit s'acquitter sont bien remplies dans les domaines de la formation et de la recherche.

Toutefois, **le comité recommande vivement à l'IÉSEG de renforcer ses efforts en matière d'ouverture sociale, en diversifiant davantage ses viviers d'étudiants, en mobilisant plus de ressources, à partir de son budget propre et de celui de sa Fondation,** afin de mieux accompagner les étudiants en situation financière fragile avec notamment une réduction, totale ou partielle, des frais de scolarité pour les plus méritants.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création :** 1964. Fondation de l'école au sein de la FUPL (Fédération Universitaire et Pluridisciplinaire de Lille, plus connue sous le nom d'université Catholique de Lille - UCL) avec un programme de management en 4 ans.
- **Statut :** statut associatif loi 1901 à but non lucratif.
- **Regroupement :** membre de la FUPL.
- L'école a obtenu la qualification d'EESPIG en 2015, renouvelée en 2020.
- **Typologie et organisation :** l'école offre des programmes du niveau licence au niveau doctoral :
 - Un programme en trois ans (Bachelor DESAI – Diplôme d'Études Supérieures en Affaires internationales), visé et conférant le grade de Licence.
 - Programme Grande École (PGE) en 5 ans : visé et conférant le grade de Master. L'école propose la formation en alternance pour les deux années du cycle de master.
 - Un programme en deux ans (master DESMI – Diplôme d'Études Supérieures en Management International), visé et conférant le grade de Master et proposant 12 spécialités¹.
 - Quatre Executive mastères spécialisés, labellisés par la Conférence des Grandes Écoles (CGE)².
 - Un Master Business Administration (MBA) DDAPCI (diplôme de direction des activités et des projets en contexte international)³.
 - Deux programmes doctoraux : un avec l'université de Lille dans l'école doctorale SESAM, en tant que tutelle principale du LEM (UMR CNRS 9221), et un programme conjoint avec la KU Leuven Faculty of Business and Economics (FEBS) en Belgique.
- **Évolution du nombre d'étudiants :** 8 038 étudiants⁴, soit + 37,14 % durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants⁵ :**

	IÉSEG
Programme Grande École ⁶	6924
Bachelor DESAI	320
Master DESMI	722
Executive Education ⁷	72

¹ International Business (MIB), Fashion Management (MFM), Business Analysis and Consulting (MBAC), Digital Marketing and CRM (MDM), Finance (MFIN), International Accounting, Audit and control (MIAAC), Banking, Capital Markets and Financial Technology (MBK), International Business Negotiation (MNEG), Big Data Analytics for Business (MBD), Strategy and Digital Transformation (MSDT), Entrepreneurship and Innovation, Management for Sustainability (MMS).

² Uniquement sur le campus de Paris : Direction financière (MSDF), Direction commerciale et Business (MSDC), Direction Marketing et Digital (MSDM), Direction transformation et développement humain (MSDTDH)

³ Ce diplôme a obtenu le grade de master en 2024 (soit après la période de référence), proposé à Paris, il propose trois spécialisations : Executive track (en temps partiel), International track, Leadership and coding track.

⁴ Annexe 3A : Répartition des étudiants par programme entre 2019 et 2024.

⁵ Ibid.

⁶ PGE : 3835 étudiants au niveau bachelor, 3089 étudiants au niveau master (dont 895 étudiants en alternance).

⁷ Comportant les programmes suivants : Hub MBA, MSDF, MSDM, MSDC, MSDTDH, voir Annexe 3A.

TOTAL	8038
Programme doctoral avec la KU Leuven ⁸	5

- % d'étudiants internationaux : 25 %.
- % d'étudiantes : 46 %.
- % de boursiers : 13 %.
- **Étudiants en échange** : 957 étudiants entrants et 1657 étudiants sortants en 2023-2024.
- **Partenaires internationaux** : 334 partenaires dans 75 pays différents.
- **Ressources humaines** ⁹ : 589 équivalent temps plein (ETP) salariés (contre 411 en 2018-2019). 280 personnels administratifs (contre 208 en 2018-2019) et 124 enseignants-chercheurs permanents. L'IÉSEG compte 1195 enseignants, dont 221 professeurs permanents.
- **Budget**¹⁰ : 107 M€ (la masse salariale représente environ 56 % du budget).
- **Patrimoine immobilier**¹¹ : l'IÉSEG dispose de deux campus : 29 000 m² Shon¹² à Lille et 20 000 m² Shon à Paris. Chaque campus accueille environ 4 000 étudiants.
- **Recherche** : Tutelle principale avec l'université de Lille d'une UMR du CNRS, le LEM (Lille économie et management – UMR 9221), qui relève de la section 37 du CNRS et qui compte 193 membres permanents et 60 doctorants. L'université d'Artois et l'université du littoral Côte d'Opale sont tutelles secondaires.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ 2020-2027 et labellisé Bienvenue en France en 2020 (3 étoiles).
- Membre de la FESIC (Fédération des Établissements d'Enseignement Supérieur d'intérêt collectif) et de la CGE (Conférence des Grandes Écoles) depuis 1997.
- Accréditations internationales : AACSB, EQUIS et AMBA.
- Obtention du label Développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS) en 2023.
- **Conclusions CEFDG** :
 - Avis favorable pour le renouvellement du visa et du grade de master pour le programme PGE – MIM (Bac+5, niveau 7), pour une durée de 5 ans à partir du 1^{er} septembre 2025, sur les sites de Lille et Paris-La Défense.
 - Avis favorable pour le renouvellement du visa et du grade de licence pour le programme DESAI, Bachelor en sciences du management – BIB (Bac+3, niveau 6), pour une durée de 3 ans, à partir du 1^{er} septembre 2025, sur les sites de Lille et Paris-La Défense.
 - Avis favorable pour le renouvellement du visa et du grade de master pour le programme de master DESMI (Bac+5, niveau 7), pour une durée de 5 ans à partir du 1^{er} septembre 2025, sur les sites de Lille et Paris-La Défense.

Contexte territorial Hauts-de-France¹³

- **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.
- **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'enseignement supérieur et de recherche de la région.
- **3 écoles de management labellisées EESPIG** (IÉSEG, EDHEC, SKEMA).

⁸ Non comptabilisé dans les effectifs de l'école.

⁹ En 2023-2024, Rapport d'autoévaluation, p. 24.

¹⁰ Données 2023.

¹¹ Données 2023.

¹² Surface hors œuvre nette

¹³ Strater Hauts-de-France, 2023.

- **Production scientifique** : 5 % des publications nationales (7^e rang national) et 4,5 % des dépôts de brevets (7^e rang national).
- **Montant du CPER¹⁴ 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).
- En France, **64 écoles sont labellisées EESPIG**, dont 15 écoles de commerce et de management, soit 23 % du total¹⁵.

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
Engager une démarche marketing et une communication beaucoup plus affirmée afin de développer sa marque et sa notoriété.	Suivie d'effet
Cibler un peu plus dans son recrutement d'autres viviers, comme celui des classes préparatoires, notamment par le développement des passerelles d'intégration.	Partiellement suivie d'effet
Mieux décrire la stratégie de croissance à l'international avec des cibles géographiques prioritaires et des actions spécifiques pour atteindre ces cibles.	Suivie d'effet
Optimiser l'organisation sur deux sites par une démarche de dématérialisation des processus et un assouplissement de la règle de fonctionnement à l'identique.	Suivie d'effet
Veiller à ce que le projet de création d'une formation doctorale en propre se fasse en bonne entente avec l'université qui est un partenaire très utile en matière de recherche.	Suivie d'effet
Stimuler la vie associative et l'initiative étudiante par un soutien plus actif.	Suivie d'effet

Le comité salue les efforts de l'école, qui a tenu compte de la presque totalité des recommandations qui avaient été faites lors du précédent rapport, et qui a pris des dispositions pour les traduire dans son fonctionnement et ses orientations. En ce qui concerne la deuxième recommandation, l'école n'a pas souhaité systématiser un recrutement provenant des classes préparatoires car ce vivier est plutôt en stagnation, voire en diminution, du fait de la moindre appétence des élèves de Terminale pour ce type de cursus. De plus, la concurrence en matière de recrutement dans ce vivier s'est accrue. C'est donc plutôt en développant des programmes de type « Bachelor » que l'IÉSEG considère pouvoir diversifier ses modalités de recrutement.

2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Au vu des spécificités que l'IÉSEG a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres), des focus évaluatifs ont été pris en compte par le comité, dans le cadre de son expertise : l'internationalisation de l'école, de ses campus et de ses formations ; l'accompagnement des étudiants et l'engagement de l'école dans sa démarche de développement durable et de responsabilité sociétale. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le

¹⁴ Contrat de plan État-région

¹⁵ <https://www.aefinfo.fr/depeche/701917-enseignement-superieur-prive-qui-sont-les-64-etablissements-labelises-eespig-a-ce-jour>

comité s'est attaché à ajuster ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur 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 3 au 4 décembre 2024. 28 entretiens ont été réalisés sur une durée d'un jour et demi.

L'école a produit un rapport d'autoévaluation conforme à la trame du référentiel du Hcéres, avec des annexes couvrant les différentes thématiques, ainsi que des analyses SWOT¹⁶ pertinentes pour chacun des trois domaines, traduisant un véritable travail d'auto-évaluation. On voit néanmoins peu, dans ce document, comment l'IÉSEG entend corriger les faiblesses qu'elle a elle-même identifiées. **Le comité salue les très bonnes conditions matérielles d'organisation de la visite et la réactivité de l'établissement à fournir les documents complémentaires demandés. Les échanges avec les interlocuteurs proposés par l'école ont répondu pour l'essentiel aux questions soulevées.**

¹⁶ SWOT est l'acronyme des mots anglais *strengths, weaknesses, opportunities et threats* (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Avis développé sur l'établissement

1/ Forces principales

a/Une recherche académique de qualité, permettant d'attirer des enseignants-chercheurs de bon niveau et de tisser des partenariats internationaux valorisants

La politique de recherche de l'IÉSEG est principalement structurée par les axes stratégiques du laboratoire¹⁷ LEM (Lille Économie Management), UMR CNRS dont l'école assure la cotutelle principale avec l'Université de Lille et le CNRS. Sur ses 193 membres permanents, 124 proviennent de l'IÉSEG, auquel s'ajoutent cinq chercheurs du CNRS hébergés par l'école, soit les deux tiers de l'effectif du laboratoire. L'IÉSEG est la seule école de management française à exercer une telle tutelle sur une UMR CNRS. En 2025, la direction du laboratoire sera confiée à un enseignant-chercheur de l'IÉSEG. Lors des entretiens menés au cours de la visite, **le comité a pu constater la qualité des relations nouées entre l'IÉSEG et les autres établissements, tutelles principales ou secondaires** (l'université d'Artois et l'université du Littoral Côte d'Opale), ce qui lui a apporté la preuve que le risque de dysfonctionnement inhérent au déséquilibre entre les différents partenaires¹⁸ était maîtrisé.

Comme le rappelle le rapport d'évaluation du Hcéres spécifique au LEM, ce laboratoire est la plus grande UMR française en Sciences économiques et de gestion, avec un volume de production scientifique très soutenu, qui a progressé quantitativement et qualitativement au cours de la période de référence¹⁹, même si la progression est un peu moins flagrante lorsqu'on tient compte de l'augmentation concomitante de 30 % du nombre de professeurs. L'école soutient cette progression par une politique incitative de primes de publications permettant de fidéliser ses enseignants-chercheurs.

Ce contexte favorable à une recherche académique d'excellence et l'accent mis par l'école sur sa vocation internationale **permettent à l'IÉSEG d'être attractive sur le plan académique et de renforcer chaque année son corps professoral par le recrutement d'enseignants-chercheurs de qualité, recrutés essentiellement à l'étranger**. Au cours de la période de référence, l'école a ainsi engagé, chaque année, environ 23 enseignants-chercheurs, ce qui a permis un accroissement annuel net de 14 par an²⁰. Lors de la campagne de recrutement 2022-2023, 1400 candidatures ont ainsi été reçues pour les 35 recrutements effectués et 73 % des offres faites aux candidats présélectionnés ont été acceptées.

Le LEM est l'une des neuf unités de recherche de l'école doctorale (ED) SESAM (Sciences Économiques, Sociales, de l'Aménagement et du Management) de l'Université de Lille. Cette inscription au sein d'une école doctorale permet aux professeurs de l'IÉSEG de passer leur habilitation à diriger des recherches (le nombre de professeurs ayant une HDR est ainsi passé de 15 à 27 au cours de la période de référence) et d'encadrer des thèses (le nombre de doctorants en lien avec l'école est passé de 10 à 28 au cours de la même période, dont 22 inscrits à l'ED SESAM²¹). L'école a presque atteint ainsi les objectifs de son contrat quinquennal²².

La renommée internationale du LEM et des enseignants-chercheurs de l'IÉSEG qui en sont membres – dont les meilleurs publient dans des revues de rang élevé – a favorisé la création d'un réseau de partenaires académiques dont l'école tire parti pour renforcer la qualité de ses partenariats internationaux²³. Ainsi, la

¹⁷ Decision Making; Economic and financial flows; Management & Organization; Marketing, Negotiations and Sales.

¹⁸ Le dernier rapport Hcéres avait souligné le risque sur le fonctionnement futur du laboratoire qui proviendrait d'un déséquilibre entre l'IÉSEG et Université de Lille en fonction de la capacité de recrutement respective des deux entités. En 2019, l'école ne pesait que pour 47 % des effectifs du LEM. (Rapport Hcéres IÉSEG 2019, p.17).

¹⁹ 41 articles publiés par exemple dans des revues classées CNRS rang 1 en 2022, contre 22 en 2019 ; 250 articles publiés par an en moyenne pour 200 chercheurs.

²⁰ Tableau récapitulatif de l'évolution du corps professoral au cours de la période 2019-2024 fourni par l'IÉSEG en complément du rapport d'autoévaluation.

²¹ Les 6 autres doctorants sont inscrits en PhD à la KU Leuven (UC Louvain) dans le cadre d'un partenariat spécifique entre les deux établissements portant sur la formation doctorale.

²² Objectifs fixés à 30 HDR et 30 doctorants pour 2023-2024 (Annexe 1B du rapport d'autoévaluation).

²³ L'IÉSEG entretient un réseau de 334 universités partenaires dans 75 pays. L'école justifie la taille de ce réseau par l'obligation faite aux étudiants de partir en échange académique et par le choix pédagogique d'envoyer (et recevoir) des groupes d'étudiants en nombre limité

proportion des établissements partenaires accrédités ou reconnus (EQUIS, AACSB, AMBA, liste Shanghai 500) est passée de 61 % à 70 % au cours de la période de référence.

Le comité recommande à l'école d'identifier, parmi ces partenaires internationaux, ceux avec lesquels elle pourrait mettre en place des accords de doubles diplômes afin d'augmenter le vivier de recrutement dans l'ensemble des programmes et pallier le déficit d'attractivité auprès des étudiants internationaux (cf. infra).

b/Un bon fonctionnement de la gouvernance et des fonctions support, qui soutiennent efficacement la stratégie de l'établissement

Le comité souligne un bon alignement stratégique entre le conseil d'administration (CA) et la direction de l'établissement, ce qui permet un suivi efficace des projets stratégiques et la mise en place d'éventuelles réorientations si nécessaire. Cet alignement est favorisé par le bon fonctionnement du CA et du bureau (composé de trois membres issus du CA), qui se réunit régulièrement²⁴, mais aussi par la séniорité de ses membres, dont plusieurs sont en poste depuis longtemps.

Les 14 membres du CA apportent une réelle expertise à l'école, en particulier sur des dossiers spécifiques, tels que l'immobilier, l'informatique ou les télécommunications. Le président du CA, lui-même diplômé de l'IÉSEG, joue un rôle-clé dans cette dynamique par sa connaissance approfondie de l'école et son engagement pour le développement de celle-ci.

Le CA accorde une place importante à l'expression des personnels et des étudiants en leur donnant systématiquement la parole en début de réunion, ce qui permet une bonne prise en compte des préoccupations des différentes parties prenantes de l'établissement. **Cependant, le comité encourage l'IÉSEG à faire évoluer ses statuts afin de donner aux représentants des personnels et des étudiants un droit de vote plutôt qu'un avis consultatif.** Par ailleurs, le CA ne comprend qu'une seule femme. Or, les statuts permettent d'élargir sa composition jusqu'à 20 membres, **le comité recommande à l'école de renforcer la parité au sein de cette instance en féminisant son conseil d'administration**²⁵.

Les différents entretiens menés lors de la visite ont montré à la fois un fort engagement des personnels de l'école et une bonne compréhension des enjeux stratégiques auxquels elle est confrontée, ce qui favorise un dialogue social de qualité, en particulier depuis la nomination de la nouvelle direction générale. Celle-ci accompagne activement le développement des compétences des personnels par une offre de formation continue importante²⁶, notamment à destination des personnels qui encadrent des équipes, ce qui permet de renforcer leur engagement dans la transformation stratégique de l'école. Par ailleurs, une politique dynamique d'intéressement et une forte mobilité interne²⁷ contribuent à la fidélisation des collaborateurs²⁸.

La situation financière de l'établissement est saine et solide. Le budget est ainsi passé de 69,4 M€ en 2019-2020 à 107,3 M€ en 2023-2024 (+ 55 %). Le résultat de l'exercice 2022-2023 s'élève à plus de 1 M€ et la trésorerie en fin d'exercice est de 20,5 M€²⁹. La dette est certes importante, mais elle est couverte sans difficulté par les flux de trésorerie dégagés chaque année³⁰. Toutefois, cette situation financière est fortement dépendante des frais de scolarité, qui représentent 82,3 %³¹ des produits, ce qui atteste une très faible diversité des ressources. L'IÉSEG est consciente de cette situation et a fait de la diversification de ses ressources une priorité pour la période 2024-2028. L'examen du «Business Plan» fourni par l'école montre toutefois que la principale piste de diversification repose sur la formation continue (3,6 % des ressources financières en 2023-2024, avec l'objectif de passer à 4,3 % du budget total en 2028-2029). Cette piste reste insuffisante pour abaisser sensiblement le poids des frais de scolarité dans le budget de l'IÉSEG³². **Le comité recommande fortement à l'établissement de diversifier de**

pour optimiser l'expérience interculturelle (rapport d'autoévaluation, p.13). Au sein de ce réseau structuré en trois niveaux d'intensité de partenariat, seuls 20 partenaires de niveau 3 sont identifiés, présents sur tous les continents sauf l'Afrique (Annexe 1D du rapport d'autoévaluation).

²⁴ Quatre fois par an pour le CA.

²⁵ L'article 6 des statuts de l'IÉSEG prévoit que le Conseil d'administration peut comprendre 20 membres au plus, ce qui laisse par rapport aux 14 membres actuels quelques possibilités pour compléter le Conseil en le féminisant.

²⁶ 3,86 % de la masse salariale, soit 1 305 M€ en 2023 : bilan social 2023 p. 41.

²⁷ 40 mobilités internes ces dernières années.

²⁸ 1 000 € bruts en moyenne par salarié en 2023/2024 pour un total de 1,112 M€ ; 1 630 € brut par salarié en 2022/2023 (bilan social 2023 p. 27)

²⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 22 et documents financiers fournis en Annexe du rapport d'autoévaluation.

³⁰ Et les emprunts sont à taux fixe, donc sans surprise ; voir les documents financiers fournis en Annexe 1G du rapport d'autoévaluation (Business plan).

³¹ Dont 72 M€ pour le seul PGE (p.22 de l'annexe aux comptes annuels 2022/2023).

³² Ce poids passe même de 82,3 % en 2023-2024 à 83,1 % en 2028-2029.

manière ciblée et ambitieuse ses sources de financement, dans le but de consolider son modèle économique et d'en assurer la pérennité. Le développement de la formation continue et de la recherche contractuelle sont des pistes que suggère le comité d'experts.

Enfin, l'école est propriétaire de 85 % de son immobilier, et dispose sur les deux campus de bâtiments en bon état, qui concourent à son attractivité en offrant un cadre d'études et de travail adaptés aux usagers et aux collaborateurs.

c/ Un positionnement clair, qui valorise l'internationalisation et le développement durable, en cohérence avec les valeurs de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL)

L'IÉSEG est une école en forte croissance³³, reconnue depuis 2016 par les trois accréditations internationales (EQUIS, AACSB, AMBA), renouvelées à chaque échéance pour la durée maximale de 5 ans. La qualité de ses formations est reconnue par sa présence dans les classements nationaux, qui la situent parmi les dix meilleures écoles françaises de management³⁴, et dans les classements internationaux parmi lesquels le Financial Times qui situe son PGE à la 32^e place en 2023³⁵.

Les valeurs identifiées il y a dix ans par l'école dans son plan stratégique « Vision pour 2025 » : accomplissement, responsabilité, intégrité, solidarité et engagement, sont toujours celles qu'elle revendique aujourd'hui. Ces valeurs sont partagées par l'ensemble de ses parties prenantes et sont cohérentes avec l'appartenance de l'IÉSEG à la FUPL, acteur privé majeur de l'enseignement supérieur au niveau régional et national.

Tout comme le soulignait déjà le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, le comité reconnaît que l'IÉSEG a su définir un positionnement stratégique clair, construit tout particulièrement autour de deux dimensions : l'internationalisation d'une part, le développement durable et la responsabilité sociale (DDRS), d'autre part.

Concernant l'internationalisation, l'école affiche plus de 80 % de professeurs internationaux³⁶, une large partie de ses cursus se déroulant en anglais (sauf la première année du Programme Grande École - PGE). En 2023-2024, elle accueille 22,4 % d'étudiants internationaux (20,2 % sur le campus de Lille, 24,5 % sur celui de Paris-La Défense³⁷), soit un pourcentage très en deçà de l'objectif ciblé par le dernier contrat quinquennal 2019-2024 (53 %). Le nombre de candidats internationaux (944 en 2023) est également inférieur à la cible (1200) et met en lumière une notoriété encore insuffisante auprès des étudiants internationaux³⁸. Cette situation contraste avec les résultats obtenus auprès des enseignants-rechercheurs internationaux, témoignant d'une stratégie partenariale académique pertinente, mais insuffisamment capitalisée pour toucher le public étudiant. L'autoévaluation fait état de cette limite, notamment pour les formations les plus récemment créées, et identifie plusieurs facteurs conjoncturels – comme la pandémie de Covid 19 ou diverses tensions géopolitiques internationales – ou structurels comme une communication encore insuffisante et peu visible. En réponse, l'établissement prévoit une augmentation significative de l'effort budgétaire dédié à la communication, avec un passage de 3,4 % à 8,8 % du budget total entre 2024 et 2030, ce qui traduit une prise de conscience stratégique et une volonté de correction.

³³ En 2000, l'IÉSEG comptait 600 étudiants au total, pour un budget de 3,4 M€ (Rapport d'autoévaluation p.4). Cela représente une multiplication par plus de 13 du nombre d'étudiants et par plus de 31 du budget en 23 ans.

³⁴ Dans le classement de l'Étudiant des écoles recrutant en post-bac et des écoles recrutant en post-prépa, l'IÉSEG est classée 9^e au classement 2025. Elle était 7^e au classement 2024.

³⁵ Le classement international du Financial Times regroupe les 90 meilleurs «Masters in Management» mondiaux. Le programme de Master en management de l'IÉSEG est classé 23^e en 2024.

³⁶ 83 % en 2023, le meilleur taux en France selon le Classement 2023 de l'Étudiant. L'IÉSEG est par ailleurs classée n° 1 par le Financial Times en 2023 sur le critère d'internationalisation du Programme Grande École (Rapport d'autoévaluation p. 8).

³⁷ Tableau de répartition 2023-2024 des étudiants par site, par genre et par cursus (transmis par l'IÉSEG en complément du rapport d'autoévaluation et de ses annexes).

³⁸ Le DESAI intègre aujourd'hui majoritairement des élèves français, tout comme les programmes de Master du DESMI. L'évolution à la baisse au cours de la période de référence des candidatures des étudiants internationaux pour ces programmes met en évidence le manque d'attractivité de l'école à l'international : 95 en 2023-2024 pour le DESAI, contre 398 en 2019-2020, 570 en 2023-2024 pour le DESMI contre 754 en 2019-2020 (Annexe 3D du rapport d'autoévaluation).

Si le comité apprécie les initiatives déjà prises par l'école afin d'offrir à de jeunes étudiants étrangers de nouveaux parcours attractifs pouvant conduire à des triples diplômes de Bachelor avec ses partenaires³⁹, **il recommande toutefois de les déployer davantage, en envisageant de diversifier ces initiatives.**

Plus globalement, **le comité recommande à l'école d'analyser plus finement les facteurs expliquant cette différence d'attractivité à l'international, afin de définir et suivre un plan d'action adapté permettant d'augmenter le pourcentage d'étudiants internationaux, en particulier dans ses programmes PGE et DESAI (Bachelor in International Business - BIB)**⁴⁰.

La dimension de la DDRS est présentée dans le rapport d'autoévaluation comme centrale dans les activités de l'IÉSEG, tant en formation qu'en recherche. Le rapport d'impact 2022-2023 rend compte des principales réalisations de l'école. À titre illustratif, celle-ci affiche un index d'égalité entre les femmes et les hommes de 89 (sur 100) contre 80 en 2018-2019, et figure parmi les 30 premières écoles en ce qui concerne son impact positif pour la 4^e année consécutive⁴¹. En termes de recherche, l'IÉSEG compte à la fois deux chaires de recherche directement liées aux enjeux du développement durable et un des quatre centres d'excellence de l'école - IÉSEG Center for organizational Responsibility (ICOR) – qui regroupe 35 membres du corps professoral provenant des différents départements. L'IÉSEG a obtenu en 2023 le label DD&RS pour la durée maximale de 4 ans. Plus de 36 % des jeunes diplômés 2023 ont une activité professionnelle en rapport avec la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), que ce soit dans sa dimension environnementale, sociétale ou éthique.

d / Des liens solides avec les acteurs socio-économiques locaux et nationaux, qui favorisent le développement de la formation continue

L'IÉSEG collabore avec plus de 500 entreprises et organisations partenaires, en France et à l'international, dont des partenaires privilégiés qui considèrent l'école comme le principal établissement d'enseignement supérieur partenaire pour le recrutement et la formation de leurs dirigeants. Lors de la visite, ces partenaires ont mis en avant, au-delà de l'écoute de leurs besoins et de la qualité académique des étudiants, les valeurs sociétales portées par l'école, fortement engagée sur des thématiques comme la diversité, l'éthique ou encore la prise en compte des situations de handicap.

L'IÉSEG peut s'appuyer sur des liens forts avec les entreprises dans son territoire historique des Hauts-de-France, en particulier dans les secteurs de la distribution, de la banque et de l'industrie agroalimentaire. Ces entreprises sont présentes dans la gouvernance (par exemple, MOBIVIA Groupe, Groupe ALMA, ALTERMUNDI, Groupe ADEO, etc.) et impliquées dans les formations à travers l'apprentissage et les stages. Elles contribuent financièrement au développement de la Fondation⁴² de l'IÉSEG, qui a recueilli environ 500 k€ de dons depuis sa création, dont 300 k€ provenant de Cofidis, qualifié de grand mécène. Ces dons sont essentiellement destinés à alimenter le programme d'Égalité des chances au profit d'étudiants en difficultés financières.

Sur les campus de Lille et Paris-La Défense, une équipe de neuf personnes est en charge des relations avec les entreprises : six personnes pour la France (dont deux personnes pour les PME⁴³, entités publiques et associations) et trois personnes pour l'international (pays cibles : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni, Danemark, Mexique).

L'implantation de l'IÉSEG sur son campus de Paris-La Défense, ouvert en 2009, lui a permis de développer une offre de formation continue, avec notamment son programme MBA⁴⁴ et ses multiples spécialités (Hub MBA). Au cours de la période de référence, l'école a aussi développé, à destination de cadres à hauts potentiels, des offres de formation continue sur mesure en lien, notamment, avec la thématique de la RSE. Ces offres sont appréciées par les partenaires socio-économiques de l'école et sont reconnues pour leur qualité au plan

³⁹ Par exemple, le triple diplôme Bachelor in International Business délivré conjointement avec la IQS School of Management à Barcelone (Espagne) et la Sheffield Business School à Sheffield (Royaume-Uni).

⁴⁰ Ces pourcentages sont respectivement en 2023-2024 de 14,5 % pour le PGE et 44 % pour le BIB (tableau de répartition mentionné ci-dessus).

⁴¹ Positive Impact Rating (PIR). Le PIR est une association suisse à but non lucratif. Le PIR est une évaluation menée par les étudiants et les professeurs qui aide les écoles de commerce du monde entier à évaluer leur engagement en matière de durabilité et de pratiques éthiques. Développé en collaboration avec des ONG mondiales telles que WWF, Oxfam, le Pacte mondial des Nations Unies et des associations d'étudiants internationaux, le PIR est conçu pour transformer l'enseignement des affaires en formant des leaders responsables. Il met au défi les écoles de management de chercher à être les meilleurs pour le monde plutôt que les meilleures au monde. <https://www.positiveimpactrating.org/who-we-are>

⁴² Abritée par la Fondation FUPL.

⁴³ Petites et moyennes entreprises

⁴⁴ Accrédité au grade de Master en 2024.

international⁴⁵. L'IÉSEG a prévu de développer fortement (+65 %) son offre de formation continue au cours de la période 2024-2029. **Le comité considère que le potentiel existe pour une telle croissance, voire pour une croissance plus forte, tout en soulignant que cela ne peut suffire pour réduire la dépendance aux droits de scolarité (cf. supra).** L'offre de formation continue contribuera à accroître la notoriété de l'école et à renforcer les liens qu'elle développe avec ses entreprises partenaires, en particulier, celles qui sont présentes sur ses territoires d'implantation. **Le comité recommande à l'école de profiter de cette notoriété pour inciter les entreprises partenaires à financer son évolution, à travers le financement de contrats de recherche ou des dons à sa Fondation, par exemple.**

Sur chacun de ses campus, l'école a réservé une partie d'un bâtiment pour l'accueil des activités en lien avec la formation continue, des startups créées grâce au soutien de l'incubateur⁴⁶, des directions des relations avec les entreprises et de la communication, du centre « carrières » et de l'association des Alumni. Cet environnement est adapté et facilite grandement les échanges avec le monde socio-économique.

2/ Faiblesses appelant une vigilance particulière

a/Des dispositifs en faveur de l'ouverture sociale qui doivent être renforcés pour répondre aux objectifs de diversité sociale d'un établissement d'intérêt général

En 2023-2024, l'aide financière totale de l'IÉSEG s'élève à 5,3 millions d'euros⁴⁷, en incluant les prêts d'honneur qu'elle propose. Seuls les étudiants boursiers du CROUS d'échelon 3 ou supérieur bénéficient automatiquement d'un soutien financier. Celui-ci varie de 1 000 à 5 000 euros, ne couvrant ainsi qu'une faible partie des frais de scolarité, qui approchent 13 000 euros par an, sans tenir compte des dépenses liées à la vie quotidienne. En 2023-2024, seuls 635 (soit 7,9 %) étudiants de l'IÉSEG étaient boursiers, soit 13,2 % des étudiants éligibles à une bourse du CROUS. Ce pourcentage est nettement inférieur à celui du début de contrat (15 %), alors que l'objectif affiché était de 18 %⁴⁸, et ce malgré un doublement des montants affectés aux aides pour le développement de la diversité et de l'ouverture sociale⁴⁹.

Le comité n'est pas convaincu par l'argument avancé par l'école pour expliquer ce faible taux de boursiers, à savoir que l'accès au vivier des lycéens du secteur public ayant des difficultés financières est difficile pour des écoles privées. Compte tenu du fort engagement que l'école revendique en matière de responsabilité sociétale, et de sa qualification d'EESPIG, le comité lui recommande de repenser sa stratégie d'accompagnement pour atteindre la cible définie, notamment en s'attachant à rendre plus visibles les diverses bourses et aides financières qu'elle propose⁵⁰. Des mesures plus lisibles et attractives pour augmenter la proportion d'étudiants aux ressources limitées sont d'autant plus nécessaires que l'évolution à la hausse des frais de scolarité a été sensible au cours de la période de référence⁵¹.

Le comité souligne également la barrière à l'entrée que représentent les frais de concours (210 €) pour des étudiants d'origine modeste. De l'avis du comité, la réduction proposée actuellement par l'école (50 % pour les étudiants boursiers) n'est pas assez incitative, sachant notamment que d'autres institutions offrent une prise en charge complète.

L'IÉSEG a des atouts et des possibilités pour développer l'ouverture sociale à travers des dispositifs existants, mais insuffisamment utilisés. Par exemple, elle a mis en place des programmes d'accompagnement menés en partenariat avec Télémaque⁵², Article 1⁵³ et d'autres associations, ce qui constitue une base prometteuse pour donner leur chance à de bons étudiants issus de milieux défavorisés. Cependant, la portée de ces programmes

⁴⁵ 37^e au classement 2023 du Financial Times pour les programmes de formation continue sur mesure (Executive Education Custom Program)

⁴⁶ À la fin du prochain contrat quinquennal, l'objectif affiché est d'avoir 200 entrepreneurs accompagnés par les incubateurs de l'École.

⁴⁷ Montant qui inclut les aides internes (IÉSEG) et les aides externes (organismes extérieurs). Ce montant largement est supérieur à l'objectif fixé dans le contrat, qui était de 4 000 k€. Annexe 1B, Contrat MESR 2019-2024 avec résultats.

⁴⁸ Annexe 1B, Contrat MESR 2019-2024 avec résultats.

⁴⁹ 2019 : 15 % de boursiers CROUS et effort financier, 2700 k€, 2024 : 13,2 % de boursiers CROUS et effort financier qui a doublé (5 300 k€).

⁵⁰ Annexe 3H, Guide du financement des études. Par exemple, bourse du CROUS, bourses de diverses fondations (Fondation IÉSEG, Fondation de France, Fondation Jacques Lambert, Fondation de Lille « bourses de l'espoir », etc.), bourses municipales, départementales, régionales, prêts étudiants, etc.

⁵¹ Ces frais sont ainsi passés, entre 2019-2020 et 2023-2024, de 11 145 € à 12 900 € (+16 %) pour la première année du PGE, de 9925 € à 11 390 € (+15 %) pour la première année du Bachelor DESAI et en moyenne de 15 000 € à 17 500 € (+17 %) pour la première année de Master DESMI.

⁵² Association qui agit pour l'égalité des chances dans l'éducation en accompagnant des jeunes de milieux modestes dès le collège. <https://www.telemaque.org/>

⁵³ Association de lutte contre l'inégalité des chances, pour la réussite dans les études et l'insertion professionnelle. <https://article-1.eu/>

reste insuffisante. Ainsi, seuls quatre étudiants par an bénéficient du programme Télémaque et d'une prise en charge des frais jusqu'à 75 %⁵⁴. Le comité encourage l'école à multiplier le nombre d'élèves pouvant bénéficier d'une exonération totale de frais de scolarité à travers de tels partenariats. Le réseau des Alumni représente aussi un levier sur lequel l'établissement pourrait s'appuyer pour soutenir des initiatives en faveur de l'ouverture sociale et des projets étudiants.

Le comité recommande également à l'école d'impliquer des représentants des étudiants au sein de la commission d'aide sociale, afin de permettre une évaluation précise des besoins et une meilleure adaptation des dispositifs d'aides.

b/Une démarche qualité encore partielle, certains indicateurs dont l'école s'est dotée n'étant pas mesurés

L'IÉSEG affirme qu'« elle a développé une solide culture de la mise en place des processus et du contrôle de la qualité en vertu des nombreux systèmes d'accréditation nationaux et internationaux »⁵⁵ auxquels elle doit se conformer. Elle consacre ainsi quatre emplois équivalent temps plein (ETP) au service Accréditations et Qualité en 2024 (contre deux en 2019).

En matière de formation, la qualité des enseignements est régulièrement mesurée à la fois par les organismes externes nationaux et internationaux, et par les évaluations des étudiants. Ces évaluations sont discutées individuellement lors des entretiens annuels afin d'accompagner les enseignants. L'effectivité de ce dispositif d'évaluation des enseignements atteste que la qualité de l'enseignement est un véritable enjeu stratégique, ce que démontre également la présence de Professional Advisory Boards, qui équivalent à des conseils de perfectionnement réunissant partenaires socio-économiques, enseignants et diplômés, ce qui permet d'ajuster régulièrement les objectifs en termes de programmes et de compétences à développer.

S'agissant des autres activités de l'école, le comité considère que **la démarche qualité qu'elle a mise en place n'est pas pertinente et n'est pas suffisamment structurée**. Elle manque de formalisation et ne s'appuie pas suffisamment sur des enquêtes permettant de collecter des indicateurs et d'en faire le suivi. En l'état, les indicateurs sont produits au niveau de chaque direction, sans associer les personnels et les étudiants. La manière dont ils sont mesurés n'a pas clairement été expliquée au comité. À titre d'illustration, la qualité de vie au travail (QVT) a fait l'objet de questions des experts lors des entretiens et il en est ressorti qu'il n'existe pas de mesure de celle-ci, sous la forme par exemple d'un « baromètre social ». Les différents interlocuteurs ont indiqué qu'il existe des actions éparses en faveur de la QVT, mais que ni le diagnostic initial, ni le résultat des actions mises en œuvre ne sont mesurés. Un autre exemple concerne le nombre important de démissions et le taux d'absentéisme⁵⁶. L'établissement n'a pas mis en place de mesures correctives devant ces constats. **Le comité s'interroge donc sur la pertinence de la démarche qualité déployée par l'école : l'association des parties prenantes à cette démarche n'est pas démontrée, la mesure de la satisfaction (en dehors de la partie consacrée à l'enseignement) n'a pas été fournie, et les résultats des actions mises en œuvre ne sont pas mesurés.**

De plus, en ce qui concerne les enquêtes d'insertion professionnelle, l'école n'a pas fait la preuve de sa capacité à analyser à la fois le faible niveau et la baisse du taux de réponse⁵⁷, et à prendre des mesures pour l'améliorer. Le comité estime que l'IÉSEG gagnerait à fiabiliser le lien avec ses diplômés, lien nécessaire pour espérer une implication de leur part dans son développement et son attractivité.

En conséquence, **le comité recommande à l'école de mieux structurer sa politique globale de la qualité afin qu'elle concerne l'ensemble de ses activités, y compris les fonctions support. Pour ce faire, l'établissement doit associer les personnels et les étudiants pour pouvoir établir des indicateurs de suivi concertés et mesurer régulièrement la satisfaction des utilisateurs.**

c / Une production scientifique insuffisamment valorisée auprès des partenaires économiques et de la société

L'école reconnaît que la production scientifique de ses enseignants-chercheurs est principalement circonscrite à la recherche académique, au détriment d'une valorisation de la recherche plus accessible et en lien avec

⁵⁴ Cf. site internet de l'École : [Avec Télémaque, l'IÉSEG s'engage dans la lutte pour l'égalité des chances](#)

⁵⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 21.

⁵⁶ Bilan social 2023, p. 14 et 19 : 7 % de démissions en 2023 et entre 5 et 18 jours d'absence selon les catégories professionnelles.

⁵⁷ Le taux de réponse à l'enquête annuelle d'insertion professionnelle à 6 mois après diplomation en 2023-2024 est de 38 % pour les diplômés du PGE et de 25 % pour les diplômés du Bachelor DESAI. Ce taux était de 45 % en 2020-2021 pour le PGE.

les acteurs socio-économiques. Plus spécifiquement, la vulgarisation des travaux de recherche ne concerne aujourd’hui qu’une partie des domaines couverts par son corps professoral (marketing et économie principalement). L’internationalisation très forte de ce dernier et la difficulté pour certains de ses membres à s’exprimer en français rendent également plus délicate leur sollicitation directe pour éclairer certains sujets à la demande d’acteurs locaux et régionaux notamment.

Pour faire face à cette situation, l’IÉSEG a intégré, parmi les critères qui concourent à la progression de la carrière de ses enseignants-chercheurs, la nécessité de publier dans des revues de vulgarisation scientifique, en complément des revues classées de rang 1 et 2. **Le comité salue cette initiative et encourage l’école à en assurer la mise en œuvre et le suivi afin de favoriser un rééquilibrage au sein de son corps professoral, qui lui permettra d’augmenter sa notoriété auprès des acteurs socio-économiques régionaux et nationaux, en élargissant ainsi la vulgarisation de sa recherche à de nouvelles thématiques**, comme elle l’a d’ailleurs prévu dans son prochain plan stratégique couvrant la période 2024-2028⁵⁸.

L’IÉSEG a également mis en place en 2022 un site web (IÉSEG Insights), en français et en anglais, qui est consacré à la diffusion de l’expertise de ses professeurs⁵⁹, outil que le comité a apprécié même si son utilisation reste encore modeste. L’école reconnaît par ailleurs ne pas avoir de politique proactive en faveur de la science ouverte, considérant que la mise en partage de données et de résultats découlera des projets à financement public qu’elle compte obtenir de plus en plus régulièrement. L’IÉSEG considère également que le grand nombre d’études de cas⁶⁰ publiées par ses professeurs contribue positivement à la diffusion de sa recherche à travers l’exploitation qui peut en être faite en matière de formation.

Le nombre des projets de recherche impliquant des personnels de l’IÉSEG, et le montant du financement de chacun d’entre eux est modeste relativement à l’effectif total⁶¹. Le nombre de projets soumis à des appels à projets et le taux de réussite sont également faibles (2 obtenus pour 21 soumis en 2023-2024, contre 5 obtenus pour 20 soumis en 2019-2020), y compris lorsque l’école répond dans le cadre d’un projet dont le coordinateur est un de ses partenaires internationaux (3 acceptés pour 14 soumis au cours de la période de référence⁶²). L’implication des professeurs expérimentés dans le montage de projets internationaux est également jugée insuffisante par l’IÉSEG qui souhaite les inciter à davantage profiter de leur réseau de contacts. Concernant la recherche partenariale au profit d’entreprises avec lesquelles l’école entretient des relations, le comité souligne là encore une faible activité (8 projets pour 320 k€, dont 5 inférieurs à 10 k€).

Consciente de ces faiblesses, l’IÉSEG a mis en place une équipe de sept personnes affectées au soutien des enseignants-chercheurs, pour les accompagner dans les réponses aux appels à projets nationaux, européens et internationaux, et à l’organisation de manifestations scientifiques. Deux postes ont également été spécifiquement créés, il y a deux ans, pour le montage de projets à financement public⁶³.

Afin d'accroître son activité de recherche partenariale, le comité recommande à l'école d'établir un diagnostic clair sur ses faiblesses, qui permette d'en inférer un plan d'action structurant, pris en charge par les équipes nouvellement recrutées, et doté d'indicateurs de suivi. Parmi les solutions à envisager, le comité identifie d'une part, la mise en place de mesures incitatives efficaces, dont la création de chaires en lien notamment avec les thématiques DDRS. Et d'autre part, une mise à profit de son appartenance à la FUPL, ainsi que de l'association conclue en 2022 avec l'Université Polytechnique des Hauts-de-France (UPHF), susceptibles d'apporter des ressources nouvelles, comme cela a été le cas au cours de la période de référence (projet EURO-TELL, porté par l'UPHF et la FUPL, avec le soutien de l'Université européenne EUNICE- European University for Customized Education⁶⁴).

⁵⁸ Cf. entretiens. Plan stratégique 2022-2027, p. 7-8 : « Développement d'une recherche impacte dans chaque Centre d'Excellence et dans les domaines de l'entrepreneuriat et de la pédagogie ou dans les domaines interdisciplinaires ».

⁵⁹ Il contient plus de 300 documents et a donné lieu à 60 000 visites depuis sa création (rapport d'autoévaluation, p. 36).

⁶⁰ 151 études de cas publiées entre 2019 et 2023, dont 25 ont donné lieu à plus de 20 ventes et 9 plus de 100 ventes (Annexe 2E du rapport d'autoévaluation).

⁶¹ Annexe 2D du rapport d'autoévaluation : 18 projets pour un total cumulé de 3,03 M€, dont 560 k€ de la chaire SBS obtenue par la Fondation FUPL pour le projet « Osons l'espérance », et plusieurs projets qui courent jusqu'en 2026, 2027, 2028 et 2029 (3 projets ANR et un projet de l'INCa).

⁶² cf. Annexe 2B du rapport d'autoévaluation.

⁶³ Rapport d'autoévaluation, p. 34 : « la plupart des financements publics sont venus d'appels à projets régionaux et nationaux qui incluent trois financements JCJC de l'ANR, autant que quelques projets européens, dont un financement Horizon Europe et un financement Erasmus+ ».

⁶⁴ 1,4 M€ au total pour l'ensemble des partenaires au cours de la période 2022-2030 (Rapport d'autoévaluation, p. 32).

d / Une réorientation du modèle de croissance reposant sur le développement de diplômes à Bac+3 dont les objectifs ambitieux sont à surveiller

Au cours de la période de référence, l'école a connu une croissance régulière, de l'ordre de 500 apprenants par an, partant de 5 700 étudiants environ en 2019-2020 pour atteindre plus de 8000 étudiants en 2023 - 2024.

Cette croissance s'est faite principalement grâce au Programme Grande École, qui recrute majoritairement des étudiants français⁶⁵, au Diplôme d'Études Supérieures en Affaires Internationales (DESAI)⁶⁶, qui cible avec un succès mitigé des étudiants internationaux, et au Diplôme d'Études Supérieures en Management International (DESMI), qui accueille principalement lui aussi par des étudiants internationaux⁶⁷.

Consciente de la baisse d'attractivité des classes préparatoires pour les élèves de Terminale, l'école a fait le choix de ne pas ouvrir une voie pour des recrutements à Bac+2, malgré la recommandation du dernier rapport du Hcéres. Elle prévoit donc de stabiliser progressivement les effectifs de son programme Grande École, et considère qu'il serait déraisonnable d'augmenter significativement la taille des promotions (le premier cycle du PGE étant déjà proche aujourd'hui de 1300 étudiants), afin de préserver l'homogénéité des enseignements, la sélectivité et le sentiment d'appartenance à l'établissement. **Le comité partage cette orientation et considère que les projections transmises à la CEFDG pour 2027-2028 (+7 % pour le cursus Bachelor du PGE par rapport à 2023-2024, +14 % pour le cursus Master⁶⁸) traduisent bien la stabilisation que l'école recherche.**

Dans les années à venir, l'école prévoit donc de fonder sa croissance sur des recrutements après le bac dans des programmes diplômants à Bac+3, grâce à son diplôme gradué en affaires internationales (DESAI-BIB), pour lequel les prévisions de croissance sont très importantes (+280 % entre 2023-2024 et 2027-2028⁶⁹) et de nouveaux programmes hybrides menés en partenariat. L'IÉSEG a, par exemple, établi un partenariat stratégique avec l'école RUBIKA, localisée à Valenciennes, qui forme aux métiers du jeu vidéo, de l'animation et du design, pour développer un programme de « Bachelor en Management et Tech Design », enseigné conjointement à partir de septembre 2024. Ce sont donc des étudiants au profil un peu différent de celui des étudiants du programme Grande École qui devraient constituer les leviers de croissance à venir. Dans cette perspective, **le comité recommande à l'école de veiller à ne pas dégrader la sélectivité des recrutements post-bac dans ses programmes à Bac+3 si elle souhaite, comme elle l'annonce, développer et augmenter les effectifs étudiants dans ces parcours.** En effet à partir des chiffres fournis à la CEFDG, on constate que les niveaux de sélectivité et d'attractivité en concours post-bac pour le Bachelor en affaires internationales sont aujourd'hui sensiblement inférieurs à ceux du PGE⁷⁰.

Le comité recommande à l'école d'inscrire ses nouveaux programmes à Bac+3, construits en partenariat autour de compétences hétérogènes mais complémentaires, dans une démarche d'accréditation par le ministère de l'Enseignement supérieur afin qu'ils puissent valoir grade de licence. Il conviendra, pour cela, que les enseignements en Économie et en Management au cœur de l'excellence académique de l'IÉSEG, puissent y garder une place importante, et que l'école veille au niveau d'insertion professionnelle à Bac+3⁷¹ de ces nouveaux publics.

⁶⁵ +33 % au cours de la période (de 5222 à 6924 étudiants). Cf. tableau d'évolution des effectifs étudiants fournis par l'École pour la période de référence. Le taux d'étudiants français suivant le PGE en 2023-2024 est de 86 % (5931 sur 6924).

⁶⁶ +321 % au cours de la période (de 76 à 320 étudiants). Le taux d'étudiants étrangers suivant le DESAI en 2023-2024 n'est que de 44 % (141 sur 320).

⁶⁷ +97 % au cours de la période (de 367 à 722). Le taux d'étudiants étrangers suivant le DESMI en 2023-2024 est de 88 % (635 sur 722).

⁶⁸ 4121 étudiants en 2027-2028 contre 3835 en 2023-2024 pour le cursus Bachelor du PGE, 3528 contre 3089 pour le cursus Master du PGE,

⁶⁹ Tableau 23 d'effectifs étudiants dans les différents programmes (passé et projection) transmis à la CEFDG. En 2023-2024, le programme DESAI comprenait 320 étudiants.

⁷⁰ Pour le PGE en 2023-2024, le taux de sélectivité (nombre d'admis/nombre de candidats) est de 44 % et le taux d'attractivité (nombre d'intégrés/nombre d'admis) est de 47 %. Pour le Bachelor DESAI, ces taux sont respectivement de 84 % et de 14 %, traduisant à la fois le manque de sélectivité et le manque d'attractivité du programme (Tableau 22 de données transmises à la CEFDG).

⁷¹ En 2023-2024, le taux de poursuite d'études pour les diplômés du Bachelor DESAI est de 43 %, dont les deux tiers en Master à l'IÉSEG (Données fournies à la CEFDG).

Table des matières

Messages-clés de l'évaluation	3
Conclusion du comité d'experts sur le renouvellement du statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG).....	4
Présentation de l'établissement.....	5
Avis développé sur l'établissement.....	9
1/ Forces principales	9
a/Une recherche académique de qualité, permettant d'attirer des enseignants-chercheurs de bon niveau et de tisser des partenariats internationaux valorisants	9
b/Un bon fonctionnement de la gouvernance et des fonctions support, qui soutiennent efficacement la stratégie de l'établissement.....	10
c/ Un positionnement clair, qui valorise l'internationalisation et le développement durable, en cohérence avec les valeurs de la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL)	11
d / Des liens solides avec les acteurs socio-économiques locaux et nationaux, qui favorisent le développement de la formation continue	12
2/ Faiblesses appelant une vigilance particulière.....	13
a/Des dispositifs en faveur de l'ouverture sociale qui doivent être renforcés pour répondre aux objectifs de diversité sociale d'un établissement d'intérêt général.....	13
b/Une démarche qualité encore partielle, certains indicateurs dont l'école s'est dotée n'étant pas mesurés.....	14
c / Une production scientifique insuffisamment valorisée auprès des partenaires économiques et de la société	14
d / Une réorientation du modèle de croissance reposant sur le développement de diplômes à Bac+3 dont les objectifs ambitieux sont à surveiller.....	16
Table des matières	17
Observations de la directrice de l'IÉSEG.....	18
Organisation de l'évaluation.....	20

Observations de la directrice de l'IÉSEG



Madame la Présidente du Hcéres
Monsieur le Président du Comité
Hcéres - 19 rue Poissonnière
75002 Paris

Objet : Observations à la suite du rapport du Hcéres – Évaluation de l'IÉSEG School of Management

Madame la Présidente du Hcéres,
Monsieur le Président du Comité d'évaluation,

En premier lieu, je tiens à remercier l'ensemble des équipes impliquées dans notre dossier tant pour la qualité des échanges que celle de l'évaluation sur site et dans la restitution écrite. Le rapport final reflète la bonne compréhension de notre établissement dans son positionnement stratégique (internationalisation et engagement en matière de développement durable), ses atouts structurants et ses axes d'amélioration. Il souligne en effet la solidité de notre recherche académique, qui permet d'attirer des enseignants-rechercheurs internationaux de haut niveau et de développer des partenariats internationaux valorisants, l'efficacité de notre gouvernance et de nos fonctions support au service de notre stratégie, ainsi que la force de nos liens avec les acteurs socio-économiques, notamment dans le développement de la formation continue. Le rapport souligne également la situation financière saine et solide de notre établissement.

Nous avons pris acte avec attention des recommandations formulées, qui s'inscrivent dans une perspective d'amélioration continue à laquelle nous adhérons, et pour lesquelles nous avons souhaité apporter des éléments de réponse.

Concernant les recommandations sur les dispositifs d'ouverture sociale, le nombre d'étudiants bénéficiaires est en progression constante et supérieur à celui des années précédentes, ce qui se traduit notamment par un doublement des efforts financiers de la part de l'IÉSEG sur la période 2019 à 2024. L'IÉSEG s'engage pleinement pour rendre possible l'accessibilité à l'École sans distinction sociale, culturelle ou géographique, avec des actions en amont auprès des quartiers prioritaires et zones rurales. Parmi les dispositifs clés du plan Egalité des chances de l'Ecole, nous pouvons souligner la mise en place de réductions automatiques des frais de scolarité pour les étudiants boursiers, le développement du mécénat d'entreprises auprès de la Fondation de l'Ecole, un partenariat structurant avec Télémaque, le développement du nombre de places en apprentissage et le recrutement de personnels dédiés à l'égalité des chances.

La démarche qualité est bien intégrée dans la culture de l'Ecole, du fait notamment de ses évaluations régulières par les instances nationales ou internationales. Néanmoins si elle est bien formalisée dans les activités académiques, cette structuration doit se poursuivre pour les activités support. C'est une démarche que l'Ecole a initiée et qui sera finalisée dans les années à venir permettant un pilotage plus fin des activités.

La recherche académique de l'IÉSEG, notamment à travers son UMR CNRS, le LEM, est reconnue nationalement et internationalement et fait l'objet d'une valorisation auprès du monde socio-économique, des pouvoirs publics et plus généralement du grand public. Cette diffusion de la recherche académique et de l'expertise de l'Ecole passe par différents canaux dont la plateforme Iéseg Insights ou encore le soutien à la diffusion dans différents médias contribuant à l'impact des travaux de recherche au-delà de la formation des étudiants. La valorisation de la recherche auprès de partenaires économiques s'est développée au cours des dernières années avec la création de chaires ou l'obtention de financements, notamment sur certains domaines (économie, opérations, RSE, finance). Elle va se poursuivre dans le futur avec un poste dédié sur ces activités. L'Ecole est confiante sur sa capacité à réaliser ses ambitions dans ce domaine, en s'appuyant, comme le souligne le rapport d'évaluation, sur « des liens solides avec les acteurs socio-économiques locaux et nationaux ». Ces liens permettront également de développer la formation continue de l'école, et notamment ses programmes sur-mesure.

En ce qui concerne son développement à venir, l'IÉSEG entend poursuivre la diversification de son portefeuille de programmes en formation initiale, tout en développant également les activités de formation tout au long de la vie. Les objectifs que l'Ecole s'est fixés à 5 ans pour le développement de ses programmes à Bac+3 sont ambitieux mais tout à fait réalisables. Ce plan de développement s'appuie notamment sur une demande forte de la part des lycéens pour rejoindre un programme à Bac +3



conférant le grade de Licence, avec une progression de 40% du nombre de candidats sur les deux dernières années. Dans le cadre de son futur plan stratégique, l'Ecole travaille activement sur la diversification de son modèle économique.

En conclusion, je tiens à réaffirmer l'engagement plein et entier de notre établissement dans ses missions au service de l'intérêt général et notre attachement au statut EESPIG.

Au nom de l'IESEG, je renouvelle mes remerciements au Hcéres pour la qualité de l'évaluation réalisée. Je vous prie, Madame la Présidente du Hcéres et Monsieur le Président du Comité d'évaluation, d'agrérer l'expression de ma sincère considération.

Dr. Caroline ROUSSEL
Directrice Générale
IESEG School of Management

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Caroline Roussel".

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'IÉSEG a eu lieu du 3 au 4 décembre 2024. Le comité était présidé par **Monsieur Jean-Claude Jeanneret**, ancien directeur général, Institut Mines-Télécom.

Ont participé à cette évaluation, par ordre alphabétique :

- **Madame Rachel Fracz-Vitani**, directrice générale des services, Centrale Lille ;
- **Monsieur William Lis**, ingénieur chargé de missions, Caisse assurance maladie des Pyrénées orientales. Membre de la CEFDG ;
- **Madame Clara Violès**, Associate consultant – ERM et étudiante de l'ESSEC Business School et de Paris I – Panthéon Sorbonne.

Monsieur Stéphane Onnée, conseiller scientifique, 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

