



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

Section des établissements

Rapport d'analyse du Groupe École des hautes études commerciales (EDHEC)



Février 2015

Sommaire

Présentation.....	5
I – Principales caractéristiques de l'établissement.....	5
II – Spécificités de l'établissement.....	5
La gouvernance	7
I – Les instances de gouvernance.....	7
II – L'organisation interne est très cohérente et centralisée	7
La formation	9
I – La politique de recrutement	9
II – Les innovations pédagogiques multiples et diversifiées.....	9
III – L'attractivité internationale	9
La recherche	11
I – Le positionnement.....	11
II – Les grands axes.....	11
III – Le financement de la recherche.....	11
IV – Positionnement de la recherche au cœur des programmes	11
Conclusion	13
Liste des sigles.....	15
Observations du directeur.....	17
Organisation de l'analyse	18

Présentation

Cette analyse s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du contrat pluriannuel 2010/2013 (prolongé jusqu'en 2014) entre le MENESR et l'établissement. Elle porte sur la capacité de l'établissement à répondre aux besoins de qualification supérieure, à améliorer la réussite à tous les niveaux de formation, à accroître l'attractivité internationale de l'offre française de formation, à contribuer à la production et à la diffusion des connaissances, et enfin à coopérer avec les politiques de site.

I – Principales caractéristiques de l'établissement

L'École des hautes études commerciales du nord (EDHEC) est un établissement d'enseignement supérieur privé, ayant le statut d'association loi de 1901, qui est ouvert depuis 1906. L'établissement compte 92 professeurs, et propose deux programmes principaux qui entrent dans le périmètre de la contractualisation avec l'État : un programme « Grande École » (diplôme grade de master EDHEC (référéncé aussi comme EDHEC - Master in Management) avec 3 250 élèves en 2013/2014 et un programme post-bac (BBA EDHEC ou EDHEC-Bachelor in Business Administration, ex Espeme) avec 2 273 élèves. Le rapport d'autoévaluation fait également état de programmes MBA¹, de formation continue et d'un *PhD* reconnu par l'État de Singapour. Sur les cinq années de référence, le pourcentage des étudiantes varie entre 50 et 52 %.

Enfin, l'EDHEC a plusieurs campus en France (Lille, Nice et Paris) et à l'étranger (Londres et Singapour).

Sur un budget de l'ordre de 74 M€, la subvention de l'État est passée de 3,1 M€ en 2009-2010, 4 M€ en 2010-2011, 3,8 M€ en 2011-2012, à 3,1 M€ en 2012-2013. Les frais de scolarité « Grande École » s'élèvent à 11 900 € par an.

II – Spécificités de l'établissement

La spécificité de l'EDHEC repose avant tout sur une ligne stratégique claire systématiquement réaffirmée depuis 2006 : la recherche en sciences de gestion, doit, au-delà de son excellence académique, être une recherche utile à l'entreprise et au développement de l'économie française, avoir de l'impact. L'EDHEC a ainsi développé des aspérités fortes, visibles et très largement reconnues par les entreprises du monde entier : la finance au travers de son centre EDHEC-Risk Institute basé sur les campus de Nice, Londres et Singapour. Sans doute ce positionnement explique-t-il en partie l'adhésion forte des milieux socioéconomiques (distribution et secteur de la finance) au travers du financement de nombreuses chaires et de partenariats.

Par ailleurs, l'EDHEC fait partie de la Fédération universitaire et polytechnique de Lille (FUPL) et est de ce fait indirectement liée à la Comue de Lille Nord de France ; elle n'en est pas moins membre d'une Comue. En effet, son site niçois est rattaché à une Comue réunissant en son sein SKEMA, l'université de Nice, ainsi que l'ensemble des EPST présentes sur le site.

De plus, le portefeuille d'activités est bien délimité, ne laisse pas la place à des diversifications stériles et permet une réelle concentration des efforts et des ressources.

Enfin, l'EDHEC peut être caractérisée par le terme d'organisation « agile ». En effet, elle est en constante évolution cherchant à répondre aux besoins du marché international. Son positionnement est conforté par plusieurs certifications, comme EQUIS ou encore AACSB et AMBA.

¹ Reconnus Grade Master par l'État français en 2014.

La gouvernance

Le respect du contrat avec l'État semble être un des atouts de cette école. Les objectifs et la stratégie y sont clairement exposés, et les grandes lignes du contrat ont été mises en œuvre : développement de centres de recherche « *research for business* », développement de formations continues adaptées aux entreprises internationales, refonte de ses programmes, et ouverture sociale.

I – Les instances de gouvernance

Les instances de gouvernance sont les instances classiques dans une association Loi 1901 avec participation de diverses parties prenantes à l'exception des étudiants du BBA. Une réflexion est en cours pour que ces derniers soient également représentés au Conseil d'Administration. Le Président de l'association des diplômés du BBA siège cependant au Conseil.

On note également la présence d'un « *International Advisory Board* », dont le rôle est de conseiller le Groupe sur sa stratégie à l'international, ainsi que celle d'un « *Ethics Board* » créé en 2011 pour affirmer la prise en compte de la responsabilité sociale de l'école et l'organiser (autour de projets de recherche, d'enseignements et d'une conférence annuelle).

II – L'organisation interne est très cohérente et centralisée

On trouve d'une part les organes de management de l'école : l'*Executive Committee*, comprenant les directeurs opérationnels ainsi que les directeurs d'unités, qui assume la responsabilité des projets majeurs et innovations et qui assiste le dirigeant dans le management quotidien de l'école, et le « *Management Committee* » qui assure la mise en place des décisions stratégiques prises.

Puis, d'autres organes ont des missions centrées notamment sur le management du corps enseignant et la pédagogie. Ce sont d'une part l'*Academic Council* qui consulte les enseignants en matière d'innovations pédagogiques, de recrutements, d'évaluation. D'autre part, la *Core Faculty Assembly* qui se réunit une fois par an autour du « Mercato » permettant de fixer les plans d'activité annuels des professeurs et leurs objectifs annuels en fonction de leurs souhaits et des besoins de l'institution. La *Core Faculty Assembly* participe également à l'évolution de la pédagogie de l'école.

Par ailleurs, on note l'affirmation du positionnement fort de l'EDHEC en finance au travers de la lecture de son organigramme qui, à côté des directions Master, Bachelor, *EDHEC Management Institute* et Recherche & corps professoral, fait apparaître une direction *EDHEC Risk Institute*.

Globalement l'EDHEC se caractérise par sa capacité à porter une vision stratégique à long terme (2005/2020 selon le directeur général) avec planification opérationnelle et budgétaire sur cinq ans et par un dispositif de pilotage réactif grâce à des outils de suivi qualitatif et quantitatif de l'activité des différentes directions.

L'organisation démontre une réelle capacité à prendre des actions correctives.

La formation

La réponse aux besoins de qualification supérieure est confirmée dans la mesure où les étudiants sortants soit poursuivent leurs études (60 % pour le BBA), soit trouvent un premier emploi après le stage de fin d'études (40 % pour le BBA). Quant aux étudiants du programme « Grande École » de l'EDHEC, un étudiant sur deux trouve son emploi avant la fin de son cursus, souvent dans le prolongement de son stage de Master 2. Notons également que le taux moyen d'obtention de postes comprenant une dimension internationale entre les deux cursus (BBA et « Grande École ») est d'environ 67 % (respectivement 65 et 68 %).

I – La politique de recrutement

Elle se caractérise par une réelle volonté d'ouverture sociale. D'une part, l'école compte 15 % d'étudiants boursiers d'État. D'autre part, elle affiche une réelle politique sociale avec des bourses données par l'école ainsi que des prêts d'honneur, pour un montant annuel de 4 M€, sur fonds propres. Ces prêts d'honneur sont à taux d'intérêt zéro et sont remboursables par les étudiants, une fois leurs études terminées, sur une durée de huit ans. Globalement le programme « Grande École » recense un peu plus de boursiers que le programme Bachelor.

Par ailleurs, l'école a développé l'apprentissage. Elle considère cette modalité d'études à la fois comme un moyen de diversification sociale et comme la possibilité à proposer une méthode pédagogique adaptée pour certains étudiants.

II – Les innovations pédagogiques multiples et diversifiées

Il peut s'agir d'initiatives personnelles de professeurs. Dans ce cas, et de façon à valoriser ces initiatives et les bonnes pratiques, des réunions² sont organisées et sont l'occasion de confronter les expériences en matière de pédagogie entre professeurs. La volonté de la direction est de valoriser ces « profils pédagogiques innovants ». Une autre volonté sous-jacente est de créer « un style d'éducation EDHEC ». Pour ce faire, l'école envoie ses professeurs suivre, par exemple, des séminaires à Harvard portant sur la réalisation et l'animation d'études de cas. Enfin, des formations à la langue anglaise sont proposées aux professeurs. L'école déclare vouloir valoriser les professeurs « grands pédagogues », au même titre que le sont les professeurs « grands chercheurs ».

Ou bien, il s'agit d'initiatives institutionnelles. C'est le cas à l'heure actuelle, puisque depuis la rentrée 2014-15, le Groupe a initié une refonte du programme Espeme. Cette refonte s'accompagne d'ailleurs d'une re-nomination en « BBA EDHEC ». Un autre exemple peut être évoqué avec le projet de développement d'un nouvel axe « *family business* » ou « *marketing* » dans un proche avenir.

III – L'attractivité internationale

Elle est un des axes de développement stratégique du Groupe. D'ailleurs l'existence même de l'*International Advisory Board* en est la manifestation première.

Cette attractivité est obtenue grâce à diverses mesures et divers résultats :

- Un corps professoral de plus en plus international (recrutement et *visiting professors*) ;
- De nombreux partenaires internationaux avec diplômes internationaux ;
- Des parcours en anglais (pour l'EDHEC en 2ème et en 3ème années, et en 4ème année pour le programme Bachelor) ;
- Un MBA international pour lequel la possibilité de délivrer le grade de Master a été obtenue ;

² Food for pedagogical thoughts.

- Le développement de bureaux « entreprises et carrières » dans les grandes villes du monde, en charge du recrutement, de l'insertion, des relations entreprises et de l'animation de réseaux et du *fund raising* ;
- La présence de multiples publications scientifiques dans les grandes revues internationales ;
- Le classement du MSc Finance par le Financial Times ;
- L'existence d'un PhD reconnu par l'État de Singapour.

La recherche

I – Le positionnement

La recherche du Groupe EDHEC se veut « utile et utilisée par l'entreprise » et la mission du Groupe est « d'accompagner le développement de l'économie française ». Ceci signifie que l'EDHEC soumet d'une part et de façon très classique ses productions scientifiques à l'évaluation des communautés de chercheurs, mais que d'autre part, l'école considère comme stratégique que les entreprises susceptibles d'être des utilisatrices de ces productions témoignent dans les médias grand public de leur utilité et de leur utilisation.

C'est ainsi qu'un élément original de ce positionnement repose sur la prise en compte par l'école d'un « *Impact factor* presse ». Cet indicateur recherche permet, dans la même logique, de considérer la recherche comme une action de communication autour de l'utilité des recherches produites.

II – Les grands axes

Ils sont clairement identifiés et représentés par quatre grands centres : *EDHEC Risk Institute* (gestion d'actifs et gestion du risque), *Legal EDHEC* (performance juridique de l'entreprise), Économie (marché du travail, éducation et formation, santé, immobilier), Analyse financière et comptabilité (évaluation des entreprises).

Dans un futur proche, de nouveaux axes devraient voir le jour et concerner le *family business*, le *retail management* et le marketing.

Sans doute, en partie grâce à cette spécialisation sur quelques axes, la recherche de l'EDHEC en quelques années a vu multiplier par deux le nombre d'articles publiés dans des revues à comité de lecture. On constate globalement une croissance soutenue des publications sur la période.

L'EDHEC est par ailleurs reconnue comme la première *business school* de France par le classement RePEc pour ses travaux en économie et en finance.

III – Le financement de la recherche

Il est assuré par de nombreux contrats avec des entreprises, qui prennent diverses formes. Par exemple, des contrats de sponsoring, des prestations d'études (avec boucle vertueuse de mise à disposition d'informations pour de futures recherches), des rapports pour diverses institutions et administrations, et enfin des partenariats avec les entreprises.

On note l'existence de 17 chaires, dont 14 relevant de l'activité de recherche en finance.

Par ailleurs, la nouvelle activité « *family management* » est d'ores et déjà soutenue par neuf groupes familiaux apportant leur soutien à hauteur de 500 K€ chacun.

Toutefois, il faut noter qu'un soin tout particulier est apporté pour préserver et garantir l'autonomie des chercheurs.

Enfin, il existe une véritable diversification du financement de la recherche, via la vente d'indicateurs financiers réalisés par les équipes de recherche sur la base des expertises développées par *EDHEC-Risk Institute*. Ce financement représente aujourd'hui à peu près 15 % des ressources mais le pourcentage espéré pour les prochaines années est de 60 % selon la direction.

IV – Positionnement de la recherche au cœur des programmes

La direction souligne sa volonté d'irriguer les enseignements par la recherche. Par exemple, les réformes du programme « Grande École » ont été conçues et réalisées sur la base des travaux de recherche de l'EDHEC.

C'est ainsi que certaines filières d'enseignement de niveau Master ont été créées tant à Nice qu'à Lille pour la « Grande École », et qu'une spécialisation *e-commerce* en dernière année de l'Espeme (BBA EDHEC) a été mise en place grâce à la Chaire en *Strategic Retail Management*.

Conclusion

Le Groupe EDHEC répond à des besoins professionnels clairement identifiés et développés.

L'ouverture internationale, la qualité de la recherche en prise directe avec les milieux socio-économiques, la capacité à développer sur le long terme une stratégie de spécialisation claire tout en assurant une réelle agilité et souplesse dans le Groupe, et enfin la stabilité de sa gouvernance sont autant d'atouts pour l'école.

Une question reste à ce jour ouverte quant à la place et au rôle que l'EDHEC va jouer au sein des Comues Lille Nord de France (pour le campus de Lille) et Université Côte d'Azur (pour le campus de Nice) et l'évolution de sa stratégie par rapport à ces deux superstructures.

Liste des sigles

A

AACSB *Association to Advance Collegiate Schools of Business*

AMBA *Association of MBAs*

B

BBA EDHEC *EDHEC-Bachelor in Business Administration* (programme visé par l'Etat, reconnu niveau M1)

C

Comue *Communauté d'universités et établissements*

E

EDHEC *École des Hautes Études Commerciales du nord*

EQUIS *European quality improvement system*

F

FUPL *Fédération universitaire et polytechnique de Lille*

M

MBA *Master of business administration*

MENESR *Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

MSc *Master of science*

P

PhD *Philosophiae doctor* (équivalent du Doctorat français)

R

RePEc *Research papers in economics*

Observations du directeur



Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur
HCERES
20, rue Vivienne
75002 PARIS

Lille, le 12 février 2015

Monsieur le Directeur,

Vous m'avez récemment adressé la version définitive du rapport d'analyse du Groupe EDHEC et je vous en remercie. La conclusion que vous avez proposée reprend l'essentiel des atouts stratégiques de l'institution EDHEC et de toutes ses composantes : ouverture internationale, qualité de la recherche en prise directe avec les milieux socio-économiques, capacité à développer sur le long terme une stratégie de spécialisation claire, tout en assurant une réelle agilité et souplesse dans le Groupe, stabilité de sa gouvernance.

Je souhaite partager avec vous le point majeur qui est intervenu depuis l'évaluation par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) puis par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) : l'approbation par l'ensemble de nos parties prenantes du nouveau plan stratégique de l'EDHEC : EDHEC for Business 2015-2020. Loin de tourner le dos à tout ce que nous avons mis en œuvre ces dix dernières années, ce plan a pour objet principal d'accélérer le développement de l'institution tout en renforçant l'originalité et la cohérence stratégique.

Le credo « EDHEC for Business » est né de la conviction, ancrée dans l'histoire de l'école et ses territoires, que toutes ses activités doivent créer de la valeur et contribuer au développement des entreprises, et plus largement de la société. Quatre priorités stratégiques ont été établies dans ce cadre, et doivent permettre à l'EDHEC, à l'horizon 2020, d'être une école européenne leader, avec un rayonnement international fort reconnu pour l'impact de ses recherches et de ses formations sur le monde des affaires.

1. « Faculty for Business » : renforcer la qualité et l'impact de nos professeurs au travers de l'excellence et de l'innovation dans la recherche et la pédagogie
2. « Students for Business » : former des leaders responsables qui feront la différence dans le monde professionnel
3. « Programmes for Business » : développer l'excellence dans les contenus académiques et les modalités pédagogiques
4. « School for Business » : se concentrer sur un cap unique : la satisfaction des besoins des entreprises en France et à l'international

LILLE

24 avenue Gustave Delory
CS 50411
59057 Roubaix Cedex 1 - France
Tél. : +33(0)3 20 15 45 00
Fax. : +33(0)3 20 15 45 01

NICE

393 Promenade des Anglais
BP 3116
06202 Nice Cedex 3 - France
Tél. : +33(0)4 93 18 99 66
Fax. : +33(0)4 93 83 08 10

PARIS

16-18 Rue du 4 Septembre
75002 Paris - France
Tél. : +33(0)1 53 32 76 30
Fax. : +33(0)1 53 32 76 31

LONDON

10 Fleet Place, Ludgate
London EC4M 7RB - England
Tél. : +44 (0)207 871 6740
Fax. : +44 (0)207 2482 209

SINGAPORE

1 George Street,
#07-02 Singapore 049145
Tél. : +65 64380030
Fax : +65 64389891

» www.edhec.com

LILLE SIRET 783 707 060 00068 APE 8542 Z CCP LILLE 2477231

Cette ambition servira l'ensemble des besoins des compagnies ; ce faisant, elle nourrira le développement des territoires sur lesquels l'EDHEC est établi et a choisi de se développer, en lien croissant avec les autres établissements d'enseignement supérieur. L'EDHEC souhaite ainsi développer un modèle d'excellence tout à la fois pragmatique et ambitieux, servant le rayonnement de l'enseignement supérieur français.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Olivier OGER
Directeur Général

Organisation de l'analyse



L'analyse du Groupe École des hautes études commerciales (EDHEC) a été conduite par Nadine Tournois, professeur des universités, université de Nice, présidente du comité, et Jacques Boulay, professeur en sciences de gestion, directeur *Executive Education*, ESSCA, sur la base d'un dossier transmis à l'AERES par l'établissement et d'une rencontre avec la direction de l'établissement qui a eu lieu le 2 octobre 2014.

Yves Lecointe, délégué scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, ont apportés le soutien méthodologique.