ESSEC Business School

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. ESSEC Business School. 2015. hceres-02026530

HAL Id: hceres-02026530

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026530

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec)

Février 2015

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

Section des Établissements

Pour l'AERES, en vertu du décret du 3 novembre 2006[1],

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Nicole Lacasse, présidente du comité

[1] Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Présentation 7

La stratégie et la gouvernance 9

I – Une forte adhésion interne à la vision stratégique 9

II – Une gouvernance complexe à optimiser 10

III – Des partenariats à approfondir 11

IV – Une marque forte à affirmer au niveau international 11

V – Une politique globale de la qualité à établir 12

La recherche et la formation 13

I – Une activité de recherche de haut niveau et en croissance 13

1 • La recherche : un objectif stratégique fondamental 13

2 • Une recherche de haut niveau avec des réalisations concrètes 13

3 • Une organisation complexe de la recherche 14

4 • Une politique de recherche transdisciplinaire embryonnaire 14

5 • Un financement de la recherche à renforcer 14

II – Formation 15

1 • Une formation réputée en France, engagée dans l'internationalisation 15

2 • Une offre de formation adaptée au marché national 15

3 • Des effectifs étudiants en croissance sous différents régimes 16

4 • Le lien entre recherche et formation, les études doctorales 17

5 • Un recrutement étudiant hautement sélectif 17

6 • Des programmes valorisant l'innovation pédagogique et les initiatives étudiantes 18

7 • Des diplômés appréciés par les employeurs 18

8 • Une offre de formation complexe qui exige un suivi attentif 18

9 • Des formations pluridisciplinaires réalisées par la voie de doubles diplômes 19

10 • L'étudiant au cœur de la formation : un principe pédagogique intégré 19

La réussite des étudiants 23

I – Une vie associative dense et diversifiée 23

II – L'accompagnement pédagogique et professionnel des étudiants 23

La diffusion de la culture scientifique et entrepreneuriale 25

I – Diffusion des savoirs et partenariat avec les industriels 25

II – Un accompagnement performant de l'entrepreneuriat 26

Les relations européennes et internationales....27
I – Un recrutement international croissant et une mobilité intégrée dans les programmes....27
II – Des partenariats internationaux plus structurants....27
III – Des délocalisations internationales à ajuster aux ressources financières et humaines....28
Le pilotage et la gestion....29
I – Un budget qui demande à être sécurisé....29
II – Une gestion des ressources humaines confrontée au défi de l'organisation....30
III – Un système d'information à rénover....31
IV – Un patrimoine de bonne qualité résultant d'une stratégie d'acquisition....31
Conclusion....33
I – Les points forts....33
II – Les points faibles....33
III – Les recommandations....34
Liste des sigles....35
Observations du directeur....37
Organisation de l'évaluation....39

Présentation

Fondé en 1907 sous la forme d'une association loi 1901, le Groupe Essec (école supérieure des sciences économiques et commerciales) est une école de commerce renommée, affiliée à la chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France (CCIPIF). L'Essec œuvre dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'accompagnement aux entreprises, et contractualise avec le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR). Elle est membre de la communauté d'universités et établissements (Comue) « Université Paris-Seine » (UPS) qui regroupe 13 membres (l'université de Cergy-Pontoise, l'institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) et onze écoles, dont l'Essec) du territoire de l'axe Seine[2].

Établie sur deux campus en France (Cergy, qui est le site principal et La Défense) et un en Asie (Singapour), l'Essec offre des programmes de formation initiale et de formation continue en management des organisations : une formation post-baccalauréat visée par l'État, un programme « Grande École » (GE), reconnu par l'État et valant grade de master, des formations de niveau Master généralistes ou spécialisées, des formations de niveau post Master et un programme doctoral avec l'université de Cergy-Pontoise. L'Essec offre aussi des programmes de formation continue en France et à l'international, notamment en Asie, en Afrique australe et au Moyen-Orient.

L'école forme chaque année environ 4 500 étudiants en formation initiale et 4 000 professionnels en formation permanente. 30 % de ses étudiants viennent de l'étranger. L'Essec a annuellement plus de 600 apprentis en mission en entreprise. Elle délivre plus de 2 000 titres et diplômes par an, dont 90 % sont du niveau master et post master.

L'Essec compte 8 départements, 19 chaires d'enseignement et de recherche et 4 instituts. Elle s'appuie sur un corps professoral de 17 émeritus (au sens de l'Essec) et de 136 professeurs (dont 6 affiliés), 54 % de ceux-ci étant d'origine étrangère. Ses professeurs ont publié 725 articles et ouvrages au cours des 5 dernières années.

Accréditée « *Association to advance collegiate schools of business* » (AACSB) et « *European quality improvement system* » (Equis), membre de la conférence des grandes écoles (CGE), l'Essec se positionne régulièrement en France au second ou au premier rang des classements nationaux des écoles de formation en management. En 2012, l'exécution des dépenses a été de près de 113 M€.

Cette évaluation arrive à un moment charnière pour l'Essec, avec la nomination d'un nouveau directeur général en juillet 2013 et la tenue d'une vaste démarche consultative qui a mené à l'adoption, en février 2014, du nouveau plan « Essec 3i », lequel identifie trois orientations stratégiques et une liste de projets à réaliser. La période évaluée partant de juillet 2010, ce rapport prend en compte les orientations et activités réalisées sous la direction précédente, tout en mettant l'emphase sur l'évaluation des résultats et de la situation actuelle de l'établissement.

Sans limiter sa portée, cette évaluation accorde une attention particulière aux axes thématiques suivants:

- La gouvernance et le pilotage stratégique au regard des missions de l'Essec ;
- L'équilibre entre les missions de formation, de recherche et de transfert ;
- Le dialogue de gestion ;
- La politique partenariale ;
- Le projet pédagogique et la vie étudiante ;
- Le positionnement international ;
- Les ressources et le projet d'avenir.

[2] Extension du Grand Paris dans la vallée de la Seine jusqu'à Rouen et le Havre.

La stratégie et la gouvernance

Du point de vue de la gouvernance et de la stratégie, cette évaluation arrive à une période de changements importants pour l'Essec, avec l'arrivée d'un nouveau directeur général en juillet 2013 et l'adoption récente des orientations du plan stratégique 2014-2020. La période évaluée partant de juillet 2010, deux plans stratégiques sont pris en compte : « Essec 2015 », qui a orienté les développements de l'Essec à partir de 2009, et « Essec 3i », qui, depuis février 2014, guide les choix et projets de l'Essec.

I – Une forte adhésion interne à la vision stratégique

Le modèle des *Business Schools* évolue dans un environnement globalisé où la forte position des grandes écoles de commerce est aujourd'hui menacée par une concurrence accrue à l'échelle mondiale. Les nouvelles attentes des étudiants et des entreprises, la demande croissante de formation dans les pays émergents et la multiplication des formations en ligne appellent aussi les écoles à se réinventer.

L'Essec a bien saisi ces défis et, dès 2009, elle a adopté la stratégie « Essec 2015 » avec pour ambition de conforter sa place parmi les 20 meilleures *Business Schools* au monde et sa position de leader sur le marché national, mais aussi d'intégrer le top 10 des écoles en Asie et le top 5 en Europe. L'Essec a ensuite repositionné son portefeuille de programmes selon les standards internationaux, notamment en abandonnant l'idée de faire reconnaître son programme GE comme un *master in business administration* (MBA). Cela lui a permis de figurer dans le classement international des Masters du Financial Times.

Constatant un déficit de notoriété au niveau international, un fort investissement a aussi été réalisé pour valoriser la marque Essec avec, en 2010, un repositionnement de toutes les formations sous l'unique marque « *Essec Business School* » et l'engagement d'une agence pour déployer une campagne de communication. En 2012, l'Essec a créé une direction des affaires externes avec pour mandat notamment la gestion de la marque.

Pour renforcer l'internationalisation du *curriculum* et développer son implantation à Singapour, qui date de 2006, l'Essec a créé en 2009 un parcours à l'intérieur du programme GE permettant aux étudiants d'effectuer 6 mois de leur scolarité à Singapour. « Essec 2015 » avait aussi fixé comme objectif d'augmenter les ressources académiques et la capacité de recherche. Effectivement, entre 2010 et 2013, 39 nouveaux professeurs ont été recrutés et 7 unités de recherche (4 chaires, 2 laboratoires et 1 centre) ont été créées.

La stratégie « Essec 2015 » visait nommément à mettre en place une méthode participative de gestion du changement. Des groupes de travail ont été constitués en 2009-2010 pour les chantiers « Essec 2015 », mais une distance s'est ensuite créée entre la direction de l'Essec et sa base, avec des désaccords sur des actions stratégiques majeures.

Un nouveau directeur est entré en fonction en juillet 2013. Dans une période où il était indispensable de remobiliser les ressources de l'Essec, en particulier le corps professoral, l'élaboration du plan stratégique « Essec 3i » pour 2014-2020 a rallumé la flamme du processus participatif. À partir de septembre 2013, pendant trois mois, les professeurs, étudiants, membres du personnel et alumni ont contribué à dégager une ambition commune et faire émerger des projets structurants. Ils ont fixé des objectifs et tracé des voies pour les atteindre.

Les trois axes majeurs retenus dans le plan « Essec 3i » sont l'innovation, l'implication et l'internationalisation. Pour chaque axe, l'Essec s'est fixé une feuille de route avec identification de projets, certains déjà définis avec précision, d'autres dans leurs grandes lignes, touchant à ses activités de recherche ou d'enseignement, à ses relations avec ses partenaires et à sa propre organisation.

« Essec 3i » bénéficie d'une forte adhésion à tous les niveaux, la communauté de l'Essec ayant contribué à élaborer cette stratégie ambitieuse aux multiples priorités : 66 projets phares regroupés en 11 chantiers (*Do Tank*). Le comité recommande à l'Essec de franchir dès maintenant l'étape délicate d'ordonnancer le déploiement des nombreux projets sélectionnés dans une séquence arrimée à la réalité de ses ressources humaines et budgétaires, sans effriter l'adhésion interne et en veillant à s'adapter, rapidement si besoin, à l'environnement très changeant dans lequel elle agit.

Chaque chantier est coordonné par un référent membre du comité exécutif (comex). L'évolution des 11 chantiers est apparue au comité étroitement suivie par le comex, le tableau de bord des chantiers lui étant présenté à chaque réunion hebdomadaire. L'Essec est une institution solide, capable de prendre des risques dans ses projets d'établissement. La mise en œuvre de la stratégie doit bien entendu se faire à l'intérieur d'un cadre budgétaire. L'Essec vise certes à diversifier ses sources de revenus, le « plan 3i » ambitionnant de générer des recettes nouvelles pour changer son modèle économique. L'équilibre budgétaire demeure cependant un enjeu majeur du point de vue stratégique et les axes multipolaires, qui sont au cœur de la stratégie 3i, ajoutent au défi.

Concentrée sur le site de La Défense, l'*Executive Education* est une des forces de l'école. La stratégie « Essec 2015 » avait misé sur des développements importants en formation continue mais, malgré les forces commerciales qui y ont été investies, les résultats financiers escomptés n'ont pas été au rendez-vous.

Le comité recommande que l'équilibre financier soit assuré par toutes les composantes de l'Essec. Si les revenus de la filière GE peuvent soutenir le développement d'autres formations pendant leur période d'implantation, à moyen terme, il faudra analyser le modèle économique et évaluer la pertinence académique des formations financièrement déficitaires. Ainsi, le retour sur investissement de l'implantation à Singapour devra être étroitement suivi, afin de ne pas y drainer, sur une trop longue période, une partie des ressources dégagées par les autres activités de l'Essec.

II – Une gouvernance complexe à optimiser

L'Essec est une école privée, fonctionnant sous forme d'une association loi 1901 dont les membres sont la CCIPIF, l'institut catholique de Paris (ICP), l'association des anciens élèves de l'Essec, la confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) et les professeurs représentés par leur doyen. Les statuts de l'association « Groupe Essec » définissent les responsabilités respectives des parties prenantes dans la gouvernance, en particulier le rôle respectif de l'assemblée générale, du conseil de surveillance et du directoire.

Sous la supervision de ces trois instances, le principal acteur dans l'organigramme des responsabilités est le directeur général assisté de son comex par large délégation des organes de gouvernance situés au niveau de l'association. Ce fait est un facteur de risque car les processus de prise de décisions ne sont pas précisément décrits, pas plus que les rapports et les responsabilités réciproques et relatives des organes de gouvernement généraux situés au niveau de l'association et les organes de direction opérationnelle. D'ailleurs, du point de vue de la gouvernance, certains membres de l'Essec se questionnent sur l'optimisation du pacte de membres de l'association groupe Essec, notamment sur l'évolution du directoire et le développement des relations avec l'État. Selon le comité, certains points des statuts de l'Essec gagneraient à être clarifiés.

En 2013, une nouvelle gouvernance, plus participative et s'appuyant davantage sur la contribution des instances internes a vu le jour. L'organigramme de l'Essec demeure cependant fort élaboré eu égard à la taille de l'école. Le directeur général est appuyé par un conseiller aux relations institutionnelles et un directeur des alliances stratégiques et des relations internationales. Six directeurs généraux adjoints viennent compléter le comex, dont une seule femme est membre. Au total, les directeurs adjoints ont sous leur responsabilité directe 28 directeurs et directeurs délégués, deux doyens et deux doyens associés, auxquels sont assignés des mandats qui, pour plusieurs, exigent une coordination entre eux pour optimiser et assurer la cohérence des actions institutionnelles. Par exemple, plusieurs directions ont des fonctions liées au marketing et aux communications : la direction du marketing et la direction de la communication et de la valorisation qui sont rattachés au directeur général adjoint chargé de la stratégie et du développement, mais aussi un directeur communication programmes s/mes et un directeur communication formation permanente qui sont rattachés au directeur général adjoint chargé de la formation permanente, de même qu'un directeur du recrutement international qui est rattaché au directeur général adjoint chargé de la GE et des masters spécialisés (MS).

L'organisation et le pilotage de la recherche, de la formation et des services (cf. *infra*) s'avèrent aussi plutôt complexes. Une simplification est souhaitable pour alléger la structure de gouvernance et en optimiser l'efficience.

Par ailleurs, le 1er janvier 2013, la chambre de commerce et d'industrie de Versailles-Val d'Oise-Yvelines a fusionné avec les autres CCI d'Île-de-France et la chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) pour créer la chambre de commerce et d'industrie de Paris-Île-de-France. L'Essec s'est souciée de créer un lien fort avec la nouvelle chambre, de sorte que la fusion n'a pas altéré l'engagement de la chambre à son égard. L'Essec est aujourd'hui bien reconnue par la CCIPIF, au même titre que les deux autres grandes écoles dont la CCI a la tutelle.

III – Des partenariats à approfondir

L'Essec est fortement engagée dans son territoire où elle collabore avec les principaux acteurs (Comue, établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), collectivités) :

- une extension importante des locaux de l'Essec à Cergy a été réalisée avec un financement de la collectivité locale ;

- Une école doctorale commune a été établie avec l'université de Cergy-Pontoise en 2010 ;

- Des programmes nationaux de doubles diplômes multidisciplinaires sont offerts avec des établissements prestigieux (école nationale de la statistique et de l'administration économique ParisTech (ENSAE), l'école du Louvre, l'école militaire de Saint-Cyr Coëtquidan, l'école centrale de Paris et école normale supérieure de Paris) ;

- En 2009, un accord stratégique a été signé avec l'école centrale Paris. Cette collaboration est la plus ambitieuse et la plus conséquente. Des doubles diplômes visant à former des ingénieurs-managers et des *digital managers* ont été créés. Le double diplôme ingénieur-manager est très prisé. Chaque année, 15 à 20 étudiants de l'école centrale font le cursus Essec, alors que 5 à 10 étudiants de l'Essec, venant de la filière scientifique, suivent le cursus Centrale. Depuis quatre ans, une centaine d'étudiants ont obtenu le prestigieux double diplôme Essec-centrale. Les deux écoles attendent beaucoup de leur alliance. Sur de nombreux aspects de doctrine, elles se déclarent en accord, en particulier sur les valeurs humanistes héritées de leur histoire. Les deux alliés sont en phase de définir et prioriser d'autres projets communs en formation et en recherche. La co-création de nouveaux programmes et des actions exploitant la complémentarité de leurs implantations à l'étranger sont considérées ;

- En novembre 2014, la Comue université Paris Grand Ouest (UPGO), créée en février 2012, a été renommée Comue université Paris-Seine. Regroupant 13 membres, cette Comue est l'une des plus petites de France. Elle s'articule autour de trois axes : la transformation des méthodes d'enseignement, le positionnement à l'international et le développement de l'entrepreneuriat. Son projet phare est la création d'une cité internationale universitaire.

L'Essec a par ailleurs constitué, au fil des ans, un puissant réseau de partenariats avec les entreprises. L'école compte plus de 2 800 entreprises partenaires lui versant une taxe d'apprentissage, 100 autres sont impliquées auprès des chaires et des instituts d'enseignement et de recherche et plus de 600 apprentis sont chaque année intégrés en entreprise.

À l'international, l'Essec a 159 universités partenaires dans 42 pays. Ces partenariats ne semblent pas tous actifs et ils sont, pour la plupart, limités à de la mobilité étudiante. Quatorze d'entre eux établissent des doubles diplômes. L'accord avec Mannheim va plus loin, établissant un programme conjoint, le « *Essec & Mannheim Executive MBA* ».

L'Essec a établi de bons partenariats académiques, mais elle devra faire davantage et construire des alliances stratégiques fortes avec des établissements renommés, nationaux et étrangers, pour servir ses ambitions internationales. Les projets avec l'école centrale vont en ce sens et constituent un modèle de partenariat structurant pour l'avenir. La création, en 2011, du *Council on Business & Society International*, regroupant six écoles de commerce de renommée internationale, est aussi une initiative qui s'inscrirait dans cette voie dans la mesure où elle serait suivie d'actions communes structurantes. L'Essec a besoin d'approfondir ses relations en établissant des partenariats privilégiés : il faut passer de collaborations classiques à la co-élaboration de projets innovants de formation et de recherche qui exploitent la complémentarité des forces des partenaires et contribuent à renforcer mutuellement leur notoriété.

IV – Une marque forte à affirmer au niveau international

L'Essec est une grande école classée parmi les premières en France. L'identité de l'école est bien affirmée et sa valeur est hautement reconnue au plan national tant par la communauté académique que sur le marché de l'emploi. Il existe une réelle fierté des professeurs, du personnel et des étudiants d'appartenir à la « maison » Essec. La marque Essec jouit d'une forte notoriété en France, mais elle est moins connue au-delà des frontières.

Des investissements majeurs en communication ont été réalisés au cours des dernières années, pour étendre sa renommée, mais l'Essec a toujours un défi important à relever pour se positionner comme un joueur majeur sur la scène internationale. L'école a l'ambition, une stratégie et des atouts pour y parvenir, mais plusieurs établissements

concurrents de différents pays, notamment certaines universités américaines, sont déjà implantés dans les grands pays émergeants. Le grand défi pour l'Essec est de progresser dans les classements internationaux.

La réussite de l'implantation à Singapour est en lien direct avec ce renforcement nécessaire de la notoriété internationale : il faut y attirer des étudiants du continent asiatique. Actuellement, ce sont principalement les étudiants du site de Cergy qui partent suivre une partie de leur programme à Singapour et y remplissent les classes. Le déploiement de plusieurs bureaux de liaison au Japon, en Chine, en Inde et l'organisation de manifestations universitaires et professionnelles en Asie contribuent positivement à renforcer la visibilité et la notoriété internationale de l'Essec sur ce continent. Il est impératif de continuer à faire connaitre l'Essec en Asie par des actions académiques de haut niveau, mais aussi par des alliances avec des institutions prestigieuses ayant une réputation établie sur ce continent. Des investissements en communication complémentaires demeurent nécessaires.

V – Une politique globale de la qualité à établir

Ayant obtenu sa première accréditation AACSB en 1997 et Equis en 2003, attentive à sa performance dans les classements, l'Essec a une culture bien ancrée de l'évaluation. Des processus sont en place pour évaluer les principales activités, notamment en recherche (cf. *infra*) et en formation (cf. *infra*). Mais l'Essec n'a pas établi une véritable démarche interne globale de la qualité. L'assurance qualité est cependant présente pour suivre la mise en conformité des activités aux critères établis par des autorités externes d'évaluation et d'accréditation.

Depuis 2012, la fonction qualité à l'Essec est confiée au pôle « accréditation et qualité » de la direction du marketing. Ce pôle centralise la gestion des accréditations, des dossiers de reconnaissance des diplômes et il répond, chaque année, à plus de 50 enquêtes de différents organismes (ministères, tutelles, accréditeurs, bailleurs de fonds, etc.). Le pôle rassemble les données, et développe aussi une démarche et des outils de pilotage par indicateurs. Il a produit un référentiel des indicateurs utilisés par les classements nationaux et européens, les organismes d'évaluation et d'accréditation, ainsi que par les principales enquêtes afin de croiser leurs thèmes et critères et en assurer la cohérence. Ce référentiel de critères externes est vu comme une étape pour dégager des indicateurs de performance qui serviront à l'Essec.

Des éléments de contrôle de la qualité sont présents, notamment en formation où, conformément aux exigences d'« *insurance of learning* » de l'AACSB, l'Essec a formalisé des objectifs d'apprentissage en termes de savoir-faire et de compétences, puis développé des grilles de notation pour lier ces objectifs à ses programmes de formation. Le pôle « accréditation et qualité » travaille aussi à développer, pour les activités liées à la production académique, des indicateurs et des tableaux de bord.

Dans un établissement d'excellence comme l'Essec, une démarche qualité se doit d'aller au-delà d'une gestion de la conformité aux critères d'organismes externes. Une politique de la qualité doit viser à permettre l'amélioration continue, l'innovation, le dépassement. L'élaboration par l'Essec d'une politique globale interne de la qualité reste à faire, afin de basculer les constats de diverses évaluations sectorielles en outils d'amélioration continue et de décision pour les dirigeants. Des processus et des instances de suivi sont aussi à identifier. Le développement d'outils informatiques de suivi est également à poursuivre afin de soutenir les prises de décision. Enfin, le développement durable devra être intégré lisiblement dans cette politique de la qualité.

La recherche et la formation

L'Essec est reconnue pour la qualité de ses recherches et le caractère innovant de ses programmes de formation.

I – Une activité de recherche de haut niveau et en croissance

1 ● La recherche : un objectif stratégique fondamental

La stratégie «Essec 2015 » identifie la recherche comme un objectif fondamental afin d'accentuer l'ouverture de l'école vers la société et de soutenir l'excellence de l'enseignement. Le plan stratégique «Essec 3i » réaffirme cette ambition en faisant de la recherche un élément clé de l'organisation de l'école et un moteur de ses activités et de ses partenariats.

Dotée de 136 professeurs chercheurs (dont 6 affiliés) et 17 professeurs émérites, d'un budget dédié au centre de recherche de 900 k€, de 20 contrats de recherche d'un montant global de 4,6 M€, la recherche de l'Essec s'effectue dans huit départements autour de thématiques disciplinaires : (1) comptabilité et contrôle de gestion ; (2) droit et négociation ; (3) urbain et social ; (4) économie ; (5) finance ; (6) management ; (7) marketing ; (8) statistiques, systèmes d'information et recherche opérationnelle. L'organisation de la recherche est complexe et difficile à présenter. Elle est répartie entre la direction générale et les départements. La direction générale décide avec le doyen des professeurs du nombre et des profils des recrutements. Elle décide aussi du budget dédié à la recherche. La direction de la recherche fixe la politique de soutien à la recherche et l'affectation des crédits. Les départements prennent en charge le processus de recrutement, l'organisation de la vie scientifique et l'élaboration de la stratégie de la recherche.

2 ● Une recherche de haut niveau avec des réalisations concrètes

Les actions entreprises tendent positivement à la réalisation de cette stratégie. La création de centres de recherche sur le capitalisme, la gouvernance et la globalisation, l'éco-finance et l'actuariat sur le risque, en droit et en économie, la création de chaires ouvertes sur la société, du site *Essec Knowledge* destiné à partager les résultats de la recherche avec la société civile, l'alliance avec l'université de Cergy-Pontoise à travers le département d'économie de l'Essec et la réputée unité mixte de recherche (UMR) avec le CNRS Théorie économique, modélisation et applications (Thema) de cette université, du « *Council on Business and Society* » visant à diffuser la recherche d'écoles de management auprès de la société, témoignent du dynamisme de l'activité.

Les résultats sont au rendez-vous. La production scientifique de l'Essec est quantitativement et qualitativement importante. Pour l'année 2013, le corps enseignant de l'Essec a produit 117 publications académiques, une progression de 10 % par rapport à 2012 (106 publications). Les publications classées « A » par l'AERES sont en croissance, étant passées de 23 en 2009 à 32 en 2013, de même que les participations des professeurs à des colloques (de 154 en 2009 à 183 en 2013). Ces réalisations couvrent une large palette de domaines et ne résultent pas du travail de quelques chercheurs seulement. Il est clair que l'Essec peut compter sur des professeurs d'excellence en recherche ; ses chercheurs se sont d'ailleurs vus décerner 39 prix nationaux ou internationaux au cours des cinq dernières années.

La part belle consacrée à la recherche dans le développement de l'Essec se traduit également par des actions sur le Campus Asie-Pacifique installé à Singapour où 14 professeurs à plein temps sont affectés. L'Essec y a notamment créé un séminaire interdisciplinaire où 23 chercheurs de l'école, ou externes, ont présenté leurs travaux depuis 2013. L'école y a aussi organisé quatre conférences internationales et plusieurs activités de valorisation de la recherche.

Les choix stratégiques adoptés en recherche sont ainsi effectifs et accompagnés de réalisations concrètes. Le rôle central accordé au corps professoral dans l'organisation et le fonctionnement de la recherche constitue une garantie de qualité, cela d'autant que la stratégie globale de l'établissement rencontre une forte adhésion des professeurs.

En ouvrant à l'international son recrutement professoral (54,4 % des professeurs de l'Essec sont maintenant d'origine étrangère) et en augmentant le nombre de publications de rang A, l'accent particulier mis sur l'internationalisation et l'excellence a porté ses fruits. La progression qualitative et quantitative des publications, l'insertion des professeurs dans des réseaux nationaux et internationaux reconnus, par exemple avec l'université de Cergy-Pontoise, l'école centrale et l'université de Manheim, mettent en lumière une recherche de haut niveau.

3 ● Une organisation complexe de la recherche

La complexité de l'organisation et de la gestion de la recherche pourrait cependant perturber la stratégie. Dans l'organisation, plusieurs niveaux de responsabilités s'entremêlent. Le rôle du doyen des professeurs, élu par ses pairs pour trois ans, est fondamental : le doyen dirige le comité des affaires professorales et la commission d'évaluation académique. Le comité des affaires professorales comprend le directeur de la recherche à la tête du centre de recherche, le directeur du programme PhD et trois vice-doyens. Les deux directeurs jouent aussi chacun un rôle important, le premier dans la mise en œuvre de la stratégie de la recherche, le second dans la conduite du programme doctoral. Chacun d'eux est assisté par un comité (le comité scientifique pour l'un, le comité doctoral pour l'autre). Non moins primordial est le rôle des directeurs des huit départements et des départements eux-mêmes, dans lesquels s'effectue l'essentiel du processus de recrutement professoral, de l'organisation de la vie scientifique et de l'élaboration de la stratégie académique de la recherche. La gestion de la recherche est donc partagée de façon rationnelle entre la direction générale, le doyen des professeurs, le directeur de la recherche d'un côté et les départements de l'autre côté. Les premiers s'occupent des profils des postes, du financement de la recherche, de la gestion des carrières, les seconds prennent en charge le recrutement, organisent scientifiquement la recherche, élaborent la stratégie académique de la recherche. Si le pilotage et le suivi de la performance académique confiés à la commission d'évaluation académique sont cohérents et efficaces, ils sont gérés par une énième instance dans un secteur déjà surchargé.

Une simplification de l'organisation et du pilotage de la recherche est souhaitable pour plus d'efficacité.

4 ● Une politique de recherche transdisciplinaire embryonnaire

Dans l'ensemble, si les huit départements produisent une recherche de qualité, et si des liens individuels sont noués entre leurs membres, ils gagneraient à renforcer les thématiques transversales. La recherche disciplinaire des huit départements prend encore largement le pas sur une recherche transdisciplinaire. L'établissement a commencé à y réfléchir autour des thématiques transverses développées par le centre de recherche : « Analyse et modélisation du risque ; Mondialisation et gouvernance ; Entreprise et bien commun ». Le comité encourage l'Essec à développer une politique plus volontariste en faveur de la recherche transdisciplinaire.

Le suivi, la diffusion, l'évaluation et la prospective en matière de recherche sont effectués avec des outils rationnels. Les indicateurs et la procédure utilisés en matière d'évaluation, le développement d'instruments modernes comme la plateforme *Essec Knowledge* pour diffuser la recherche, l'émulation susceptible d'être créée par le nouveau Fablab de pédagogie et de la recherche sont autant d'atouts pour l'avenir.

5 ● Un financement de la recherche à renforcer

Si l'Essec a augmenté de 24 % ses efforts en matière de budget recherche entre 2008 et 2013, la somme de 900 k€ consacrée spécifiquement au soutien à la recherche n'est toujours pas à la hauteur de la potentialité de l'établissement. Par ailleurs, les processus de suivi et de reddition de comptes des projets de recherche soutenus par ces fonds internes devraient être renforcés, pour assurer un pilotage adéquat de l'évolution vers les objectifs établis.

Les financements européens et de l'agence nationale de la recherche (ANR) ne sont pas suffisamment exploités par l'Essec pour soutenir sa recherche. Il serait opportun d'augmenter la participation à ces contrats et pour y arriver, de chercher à constituer des masses critiques par des alliances. Les partenariats au sein de la Comue pourraient être un moyen d'étoffer les réseaux nécessaires à mieux répondre aux appels d'offre.

Enfin, si la volonté de développer les centres d'excellence et des chaires avec l'appui de sponsors est louable, elle pourrait se faire en visant l'équilibre entre la quantité et la qualité. Davantage de chaires pourraient être orientées vers la recherche.

II – Formation

1 ● Une formation réputée en France, engagée dans l'internationalisation

L'Essec a pour domaine de formation l'enseignement supérieur des sciences de la gestion et du management. Son objectif est de former des managers à divers niveaux de responsabilités pour les organisations publiques et privées.

La colonne vertébrale de l'institution est constituée par la filière « GE » en trois années, créée en 1907 et alimentée essentiellement par les concours concluant les classes préparatoires des lycées. La formation continue a été introduite en 1967, l'admission sur titres apparait en 1969, la création du «Bachelor » école des praticiens du commerce international (EPSCI) date de 1975, les premiers *master in business administration* (MBA) spécialisés ont été lancés au début des années 80, les « mastères spécialisés », sous la tutelle de la conférence des grandes écoles, en concurrence avec les diplômes d'études supérieures spécialisées (DESS) universitaires, ont été développés à partir de 1986. La formation doctorale a été initiée il y a plus de quarante ans dans le cadre d'une association avec l'ex université Aix-Marseille III (devenue université Aix-Marseille).

Dans les années 2000, l'Essec a dû adopter le schéma Licence, Master, Doctorat (LMD). Ce système n'est pas encore complètement en place : l'offre actuelle de formation tire parti de son héritage d'un demi-siècle tout en s'adaptant au contexte LMD. Mais l'offre de formation est aujourd'hui surtout marquée par l'internationalisation. Jusqu'à la fin du siècle dernier, les objectifs de formation visaient d'abord à consolider le positionnement national de l'Essec, pour former des cadres et experts essentiellement français au profit des grandes banques et entreprises du pays. Au siècle nouveau, la concurrence entre les écoles de management et de gestion s'est internationalisée, orientant rapidement les ambitions stratégiques de l'Essec vers l'espace européen d'abord puis mondial.

Cette perspective crée une tension entre le maintien d'une position nationale, dans un contexte qui ne connaît aucune évolution car soumis à une hiérarchie verrouillée par le mécanisme des concours, et la recherche d'une position internationale dans un environnement fortement compétitif et rapidement évolutif, où les standards sont différents et où les principaux concurrents étrangers ont déjà pris position. Cette internationalisation est d'autant plus nécessaire que les grandes entreprises nationales qui puisent dans le vivier des diplômés, génèrent leur chiffre d'affaires hors des frontières pour une part croissante, sinon dominante. L'offre de formation apparaît donc comme un choix judicieux entre le maintien de la position nationale de la « grande école » et l'acquisition d'une position et d'une image de « *business school* » internationale qui opère sur plusieurs continents, à l'instar des entreprises qui lui accordent leur confiance.

2 ● Une offre de formation adaptée au marché national

L'offre de formation se décline en cinq types de diplômes, reliés entre eux selon des liens parfois difficiles à suivre mais qui autorisent plus de liberté dans le choix des parcours des étudiants sous la supervision du corps professoral :

1. Une formation post-baccalauréat en quatre années, dispensée par une école du groupe : EPSCI, et conduisant au diplôme de « École des Praticiens du Commerce International Essec BBA », visé par l'État à Bac+4.

2. Diverses formations conduisant au grade de « Master Essec », celui-ci étant décliné selon plusieurs spécialités, généralistes ou spécialisées. Le grade de master, devenu officiel en France depuis 2002, est conféré aux diplômés de l'Essec après que ces formations ont été évaluées par la « commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion » (CEFDG). Le diplôme historique de la « grande école » n'apparaît plus ainsi de façon séparée, mais résulte de la combinaison d'une année post-recrutement (niveau L) et d'un master en deux années, dans lequel s'intègrent des étudiants d'horizons variés.

3. Des formations de niveau post-masters, constituées par les mastères spécialisés de la conférence des grandes écoles (CGE), propres à l'institution et dont l'attractivité tient à leur réputation, acquise au cours de deux ou trois décennies de fonctionnement, et qui résulte à la fois de la qualité des recrutés (ingénieurs de grandes écoles à hauteur d'un tiers des effectifs) et de la notoriété des professeurs qui y enseignent.

4. Une gamme de MBA, constituée de quatre diplômes : deux MBA spécialisés « historiques » (« *International Luxury Brand Management*» et « *Hospitality Management* »), un « *executive* MBA » ouvert à des candidats disposant d'une bonne expérience professionnelle préalable et un « *global* MBA ».

5. Une formation doctorale conduisant à un diplôme propre de « *PhD* », mais assorti du grade de docteur Essec dans les spécialités en sciences de gestion, et du grade de docteur de l'université pour les sciences économiques. Cette offre est fondée sur une convention avec l'université de Cergy-Pontoise, et la création

en 2010 d'une école doctorale conjointe et co-accréditée entree les deux établissements. La lecture de la convention a permis de s'assurer que les dispositions de l'arrêté du 10 août 2006 sur la formation doctorale, qui permet la délégation de la formation doctorale à une institution associée, sont respectées.

Les masters et les mastères spécialisés peuvent se dérouler soit en formation initiale, soit en formation continue. Le projet stratégique de l'Essec prévoit que ces formations pourront être délivrées partiellement ou complètement sur le campus de Singapour.

Cette offre multiforme est une façon efficace de répondre aux attentes d'un marché national jouissant d'une bonne sécurité et d'une grande stabilité, et d'entrer pleinement par ailleurs dans la compétition mondiale. Le produit le plus représentatif de cette évolution est le « *global* MBA » qui apparaît comme un « produit dilemme ». Le MBA est en effet le standard importé des États-Unis de longue date et aujourd'hui fort demandé en Europe en en Asie. Les deux MBA spécialisés de l'Essec attirent plus par leur réputation que par leur dénomination de MBA, car, de façon générale, un MBA est un programme généraliste ne comportant pas ou peu de spécialisation lorsqu'il s'étale sur plus d'une année. On peut donc interpréter le « *global* MBA » comme une stratégie d'entrée sur ce marché difficile où sont installés depuis plusieurs décennies, outre les grandes « *Business Schools* » américaines, quelques institutions européennes telles que l'institut européen d'administration des affaires (Insead) à Singapour et Fontainebleau, l'*international institute for management development* (IMD) Lausanne, l'institut d'études supérieures de commerce (IESE), rattaché à l'université de Navarre, et l'école supérieure d'administration et de direction d'entreprises (Esade) à Barcelone, la *London Business School*, l'université Bocconi à Milan, l'école des hautes études commerciales de Paris (HEC), dont les actions s'étendent sur tous les continents. Le global MBA est une entreprise risquée dans ce contexte concurrentiel. L'Essec mise cependant sur la dimension du marché asiatique, que les institutions installées ne traitent que pour une faible partie, pour y trouver sa place.

3 ● Des effectifs étudiants en croissance sous différents régimes

Le tableau récapitulatif fourni par l'Essec (Tableau 1 présenté à la p. 17) fournit les détails des effectifs dans les différents domaines de l'offre de formation. Le doctorat n'est pas représenté sur ce tableau.

La grande école a intégré en 2012-2013 une promotion de 665 étudiants (365 sur concours, 275 sur titres, et 25 autres). Le total de l'effectif de la GE, dont la formation s'étale sur deux ou trois années, est de 2 572 étudiants. Cette promotion comprend 417 étudiants internationaux et reçoit, en complément, 215 étudiants étrangers en régime d'échange.

La formation *Bachelor in business administration* (BBA) de l'EPSCI intègre une promotion de 244 étudiants pour un total de 1 006 inscrits (ce qui correspond aux quatre années de formation de la filière). Les étudiants internationaux représentent 35 % de la promotion entrante dans ce programme. La proportion d'étrangers au total est de l'ordre de 10 %. La filière reçoit 259 étudiants extérieurs en régime d'échange. La formation intègre aussi en deuxième année des étudiants venant de licence, d'institut universitaire de technologie (IUT) ou de brevet de technicien du supérieur (BTS). Le développement du campus de Singapour amène l'école à se fixer un objectif de parité entre étudiants français et étrangers (le Sud-Est asiatique et la Chine étant visés). L'enseignement de cette filière se fait encore pour l'essentiel en français mais une section en anglais est ouverte et l'école vise la parité anglais-français pour la langue de travail. L'école a déjà embauché à Singapour 14 professeurs presque tous d'origine asiatique (principalement des femmes).

La filière post-master (mastères spécialisés), constituée par une dizaine de programmes annuels en formation initiale ou étalés en formation continue, a accueilli 605 étudiants en 2012-2013 dont 121 étudiants étrangers. Le plus souvent un mastère est sous le contrôle d'un département regroupant les professeurs d'une même spécialité et constitue pour eux une opportunité de délivrer le meilleur de leur savoir.

L'effectif total en formation à l'Essec en 2012-2013 était de 4 352 étudiants. Si l'on inclut les inscrits dans les actions inter-entreprises non diplômantes, ce sont environ 5 500 étudiants qui sont concernés chaque année par les formations Essec.

Une caractéristique distinctive de l'Essec est le nombre d'étudiants sous le régime de l'apprentissage (voir tableau 2 présenté à la p. 18). Ils étaient 332 dans le cursus GE en 2012-2013 (27 % de la promotion entrante) et 13 % du total des inscrits GE (bac+5 et masters) distribués sur deux ou trois années de scolarité. Dans le cursus *Bachelor*, les apprentis étaient 174 en 2012-2013, représentant 45 % de la promotion et 27 % de l'effectif total de la filière. Le contrat d'apprentissage est encore exploité dans les filières MBA (34 contrats) et dans les filières post master (100 contrats). Au total, 640 contrats ont été signés dans l'année 2012-2013 dont 113 au bénéfice d'étudiants étrangers. La limitation du nombre de contrats ne tient pas à la politique de l'Essec mais au quota (650) obtenu par l'école. Le régime d'apprentissage est un critère important de choix d'un cursus Essec de la part des étudiants.

Le régime d'apprentissage est extrêmement souple puisqu'il peut se décliner en alternance hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, ou semestrielle. Environ le quart des apprentis est envoyé en mission à l'étranger par l'entreprise d'accueil. Les entreprises pourvoyeuses appartiennent à la banque, au conseil et au secteur marketing-communication. L'apprentissage fait l'objet d'une réflexion dans l'école avec, en particulier, un projet de recherche en préparation sur le sujet.

La formation continue tient aussi une place importante dans l'Essec avec environ 4 000 professionnels en formation. Plus d'un quart des diplômes décernés par l'école chaque année l'est en formation continue. Les cursus offerts sont appréciés à cause de la capacité de l'Essec à innover dans ses processus d'enseignement et à suivre les besoins du monde économique. Les enseignements se déroulent principalement sur le campus de la Défense à Paris. Une formation peut s'effectuer par des actions spécifiques en direction d'entreprises (programmes non diplômants sur demandes et sur mesure) ou par des programmes diplômants de niveau 2 (équivalent licence) et de niveau 1 (mastères, et « *executive* MBA »). L'Essec a une longue expérience de la formation continue, ce qui constitue un actif à valoriser.

4 ● Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

Le corps professoral, très impliqué dans la recherche, opère dans une institution où la qualité pédagogique est tout aussi stimulée et évaluée.

Les chaires semblent également faciliter les liens entre recherche et formation en constituant un point de rencontre efficace entre les étudiants, le milieu socio économique et les professeurs.

La recherche de haut niveau menée à l'Essec profite aux doctorants. À travers l'école doctorale « Économie, Management et Mathématiques de Cergy » EM2C, co-accréditée entre l'université de Cergy-Pontoise et l'Essec et grâce au programme dispensé totalement en anglais, la formation doctorale de l'Essec repose sur deux bonnes bases. Intégré dans l'école doctorale EM2C, le programme de formation par la recherche *PhD* assure l'avenir des doctorants. Par ailleurs, l'écrasante majorité du recrutement des professeurs s'est fait parmi les titulaires d'un *PhD* : 33 sur 39 pendant la période 2009–2013.

L'effectif de la formation doctorale a progressé, passant de 49 doctorants en 2009-2010 à 66 en 2012-2013, dont 56 étrangers. Ainsi, peu de nationaux s'inscrivent à ce doctorat offert exclusivement en anglais.

5 ● Un recrutement étudiant hautement sélectif

Le recrutement est très sélectif dans tous les programmes. Dans le programme grande école, seule HEC devance l'Essec dans les choix des 700 premiers admis du concours banque commune d'épreuves (BCE), sur près de 4 500 candidats déjà eux-mêmes sélectionnés au niveau à l'entrée en classe préparatoire. Le programme BBA est lui-même très sélectif. Dans les mastères, le recrutement se fait sur dossier et les candidats retenus viennent souvent de formations antérieures elles-mêmes hautement sélectives (écoles d'ingénieurs ou de commerce).

L'admission est prononcée sur concours (formule admission sur concours ASC) et sur titres (formule admission sur titre). Le concours repose sur la banque commune d'épreuves (BCE) partagée par un ensemble d'institutions d'enseignement supérieur du management. Le recrutement sur titres s'effectue à partir d'un dossier, d'un entretien de motivation et de personnalité, et d'épreuves de langues (outre l'anglais, la maitrise d'une langue supplémentaire autre que la langue natale est le standard visé par l'Essec dans ses différents programmes). Les étudiants admis après l'écrit sont invités à un oral qui contient, entre autres parmi 4 épreuves, un entretien face à un jury de 3 personnes. Un classement est publié à l'issue de l'oral ; les admissions sont alors fonction des désistements jusqu'à un seuil décidé par l'Essec. La recherche de diversité des recrues est une préoccupation de ces jurys. Enfin, selon les programmes, les tests classiques d'aptitude à des études de management et de gestion et de langue sont exploités (Tage-Mage, GMAT, TOEIC etc.).

La dualité ASC-AST des profils soulève quelques questions : alors que l'école, par l'admission sur titres, peut configurer la promotion en congruence avec sa philosophie et sa vision des carrières auxquelles elle prépare, elle n'opère en revanche qu'un contrôle réduit sur les admis sur concours (par le seul jeu des coefficients accordés aux épreuves). Les attentes des étudiants du premier groupe peuvent diverger de celles des étudiants du second groupe et entraîner des comportements délicats à gérer. Cette difficulté est perçue par la direction. Le dispositif d'individualisation des parcours et l'environnement de la formation fortement axé sur la préparation de la carrière future tendent à atténuer cette dualité.

6 ● Des programmes valorisant l'innovation pédagogique et les initiatives étudiantes

L'organisation de la formation est déjà cohérente vis-à-vis des trois principes « innovation »,« implication », « internationalisation » (3i) retenus comme axes moteurs du nouveau plan stratégique. Elle vise à laisser une large initiative à l'étudiant pour choisir de façon responsable son parcours en fonction de ses aspirations et de la vision qu'il se fait de son futur. Cette doctrine est un élément du concept plus global de « *design learning* » retenu par l'Essec pour revoir le curriculum de ses formations. Elle peut aller jusqu'à ce que l'école introduise des cours demandés et construits par un groupe d'étudiants, selon une procédure bien définie.

Cette liberté d'initiative est cependant encadrée et des parcours types sont suivis sur recommandation des tuteurs et des directions de programmes.

La formation s'effectue généralement en salle de cours par groupes d'une quarantaine de personnes. Il y a peu de cours en amphithéâtre (certains cours de droit). Cependant, des activités parallèles viennent compléter cet apprentissage de forme classique : tutorat et mentorat (en discussion et réorganisation), établissement de « cartes cognitives », « semaine de l'imagination », activités à l'intérieur des « chaires », apprentissage de la responsabilité au travers des activités à l'initiative des étudiants.

Les étudiants bénéficient de moyens importants pour travailler en-dehors des cours eux-mêmes (bibliothèque, promue en « *learning center* » et très bien fournie, moyens informatiques au-dessus des standards universitaires, cours disponibles en ligne et pouvant donc être repris, création récente d'un « *knowledge lab* » destiné à explorer les nouvelles façons d'enseigner et d'apprendre).

À côté des périodes présentielles, les stages jouent évidemment un rôle clé dans la formation. Il faut noter aussi qu'au travers de parties de cours délivrées par des praticiens (toujours sous la responsabilité d'un professeur permanent), les étudiants sont exposés aux réalités des organisations publiques et privées et que le contenu professionnel de leur cursus est ainsi renforcé.

7 ● Des diplômés appréciés par les employeurs

De manière générale, l'insertion professionnelle des diplômés de l'ensemble des filières s'effectue de façon rapide. Au travers de l'apprentissage, des stages et des relations avec les entreprises *via* les anciens élèves, une majorité de diplômés se sont vus proposer une embauche avant la diplomation (voir tableau 2).

Les représentants d'entreprises rencontrés par le comité durant la visite ont indiqué les facteurs qui les amènent à recruter des diplômés Essec : les valeurs qui les animent, leur capacité d'innovation et d'adaptabilité, leur professionnalisme, leur proximité avec les préoccupations des entreprises, leur réseau de relations et leur facilité à s'intégrer dans les actions internationales.

Il est clair aussi que l'existence de réseaux d'anciens Essec installés dans certaines grandes entreprises facilite l'embauche. Pour recruter, la réduction de l'asymétrie d'information est recherchée par les entreprises. En choisissant d'embaucher un étudiant de l'Essec, l'entreprise s'assure de la qualité de son recrutement.

8 ● Une offre de formation complexe qui exige un suivi attentif

La qualité des formations est assurée de diverses manières. Les contenus sont définis et contrôlés par les départements. Les professeurs permanents font l'objet d'évaluation de leur recherche et de leur enseignement évoqués par ailleurs dans ce rapport. Les évaluations, souvent contraignantes, apportées par Equis et AACSB, permettent de corriger et d'améliorer certains aspects déficients des formations. On note aussi que tous les cours sont évalués par les étudiants ; les professeurs reçoivent ainsi un retour utile sur la façon dont leur enseignement a été reçu.

L'ambition de délivrer un aussi grand nombre de programmes, de différents niveaux, sous de multiples régimes, associés à une liberté de choix de parcours, avec un corps professoral d'environ 147 permanents (soit environ un professeur pour 38 étudiants), accompagnés d'un nombre conséquent d'enseignants vacataires, a pour corollaire une grande complexité du système de gestion des formations, comme le révèlent l'exploration des organigrammes fournis. Le système met en jeu de nombreux acteurs de l'Essec et peut générer les inefficiences classiquement rencontrées lorsqu'on accroit la complexité.

La gestion d'un tel système devrait s'appuyer sur un système d'information sophistiqué à disposition des décideurs pour identifier rapidement les zones de dysfonctionnement. De ce point de vue, le suivi des formations du groupe Essec demande à être perfectionné : un plus grand nombre d'indicateurs devraient être à disposition pour comprendre comment se décompose cette liberté de choix donnée aux étudiants en parcours, stages, expériences.

Les informations de base sont toutes effectivement enregistrées (choix des étudiants, résultats, évaluation des cours, effectifs dans chaque parcours, stages en relation avec les parcours, etc.), mais leur agrégation et leur retraitement en vue de la décision demeurent encore insuffisants.

Par ailleurs, s'il est bon que les programmes soient placés sous la responsabilité directe du corps professoral, il est recommandable que son énergie ne soit pas trop absorbée par des tâches éloignées de la pédagogie et de la recherche. Les nombreuses fonctions administratives qui accompagnent la marche d'un programme au cours du cycle de formation devraient être déléguées à des personnels spécialisés, directement en soutien du professeur responsable, et non pas diluées dans une structure administrative hiérarchique dans laquelle l'identification des responsabilités en cas de dysfonctionnement ou de performances insatisfaisantes est difficile, rendant les corrections tardives voire impossibles.

9 ● Des formations pluridisciplinaires réalisées par la voie de doubles diplômes

Depuis 2009, l'Essec a signé des accords nationaux de double diplôme au niveau master avec cinq institutions françaises (l'école centrale de Paris, l'école de Saint-Cyr Coëtquidan, l'ENSAE, l'école du Louvre et l'ENS Paris) et propose 10 doubles diplômes internationaux (en Allemagne, Chine, Corée, Inde, Japon, Singapour, Mexique, Autralie) pour permettre aux étudiants de développer une double compétence technique dans un domaine spécifique et managériale. Dans les cinq cas, la collaboration repose sur le constat que le besoin de formation au management est transversal à un grand nombre de métiers et que préparer simultanément aux deux peut répondre à des besoins précis de positionnement dans les organisations publiques et privées. Cette ouverture pluridisciplinaire en formation est remarquable et porteuse, car de nombreux métiers militaires, de l'art, et de l'ingénierie présentent de telles caractéristiques et justifient ces formations conjointes.

Il serait souhaitable que cette vision multidisciplinaire influence davantage les formations propres à l'Essec, l'effort de fluidité demeurant faible entre des départements centrés sur une discipline, alors que l'enseignement a pour ambition de préparer des décideurs qui devront recourir à plusieurs disciplines et travailler en équipe.

10 ● L'étudiant au cœur de la formation : un principe pédagogique intégré

Malgré leur diversité, toutes les filières de formation de l'offre de l'Essec sont marquées par l'adhésion de l'école à un ensemble de valeurs : l'étudiant est placé au centre du projet car il est le concepteur et l'acteur de son apprentissage et, plus largement que dans d'autres institutions d'enseignement supérieur, il est invité de façon continue à penser son devenir. La formation veut promouvoir les valeurs de liberté et d'ouverture, d'innovation et de responsabilité. L'étudiant acquiert ainsi plus précocement une autonomie et un sens de la responsabilité. D'autre part, les futurs employeurs sont associés de façon très active au projet pédagogique au travers des stages, de l'apprentissage, des chaires et des actions de recherche. L'ensemble des représentants d'entreprises, des professeurs et des personnels de support des formations rencontrés a manifesté son adhésion sans réserve à la politique de formation et aux principes qui la sous-tendent.

La qualité et la diversité des formations, leur notoriété et le modèle pédagogique innovant qui autonomise les étudiants dans leur parcours d'apprentissage sont des avantages marquants des programmes de l'Essec. Développer et diversifier l'offre de formation est un facteur différenciateur, mais la capacité des ressources humaines nécessaires est à considérer. Avec un corps professoral permanent constitué d'une centaine de personnes, il y a risque de dispersion des ressources sur trop de programmes et de filières et de perte de contrôle sur la qualité.

Tableau 1 : Évolution des effectifs[3]

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Inscrits en formation initiale (programme post-bac à programme doctoral)	4 195	4 295	4 240	4 418
Inscrits en formation permanente (programmes inter-entreprises)	1 099	1 169	1 189	1 022
Internationaux inscrits en formation initiale	691	715	697	731
Part des internationaux inscrits en formation initiale pour l'obtention d'un diplôme (%)	16.47	16.65	16.44	16.55
Part des internationaux "en classe", inscrits et en échange (%)	26	26.8	26.7	27
Total des nationalités représentées en formation initiale	82	77	74	80
Diplômés en formation initiale	1 350	1 455	1 332	1 486
Diplômés en formation continue	712	579	535	Nc
Partenariats de double-diplôme	17	19	18	17
Communauté des diplômés du Groupe Essec	36 039	38 213	40 544	42 420
Partenariats académiques niveau Bachelor	82	84	107	112
Partenaires académiques niveau Master	82	85	88	88
Partenariats de double-diplôme	17	19	18	17
Chaires d'enseignement	4	4	4	4
Chaires de recherché	2	5	5	5
Chaires d'enseignement et de recherche	8	8	8	9

[3] Extrait du dossier d'auto évaluation de l'Essec.

Tableau 2 : effectifs détails 2012-2013[4]

	2012-2013			
	ESSEC Grande Ecole	ESSEC BBA	MBAs	Mastères spécialisés
Type de reconnaissance				
MESR	X	X		
RNCP			X	X
CGE				X
AACSB	X	X	X	X
EQUIS	X	X	X	X
Effectif				
Nombre de candidats (sur concours pour Grande école et ESSEC BBA)	4927	4210	524	1343
Nombre d'admis (sur concours pour Grande école et ESSEC BBA - liste principale)	750	440	131	843
Nouveaux entrants (sur concours pour Grande école et ESSEC BBA)	365	221	NA	NA
Rang du dernier intégré	699	438	NA	NA
Nouveaux entrants admis sur titre	275	6	NA	NA
Autres voies d'admission	25	17	NA	NA
Total Promotion	1364	682	NA	NA
Effectif total	2572	1006	169	605
Effectifs internationaux				
Etudiants	417	83	69	107
Echanges	215	259	9	14
Total	632	342	78	121
en %	25%	34%	46%	20%
Enseignement				
Part des enseignements délivrés par le CPP			49%	33%
Part des enseignements délivrés par des enseignants permanents (CEFDG)	52%	34%	NA	NA
Nombre de diplômés				
Nombre de diplômés	592	231	111	531
Insertion professionnelle				
Part des diplômés en recherche d'emploi en poste avant 6 mois après l'obtention du diplôme	98%	93%	90% MBA Hospitality 54% MBA Luxe 64% Global MBA	97%
Part des diplômés en recherche d'emploi avec un contrat signé avant l'obtention du diplôme	64%	38%	44% MBA Hospitality 30% MBA Luxe 41% Global MBA	69%

[4] Extrait du dossier d'auto évaluation de l'Essec.

La réussite des étudiants

I – Une vie associative dense et diversifiée

L'Essec compte une centaine d'associations étudiantes hébergées au sein de l'école. La plupart d'entre elles sont très actives et bénéficient d'un hébergement dans de nombreux locaux étudiants de grande taille qui sont des lieux de convivialité.

L'engagement associatif constructif est valorisé dans la mesure où il permet de valider des semestres de stage qui sont obligatoires dans la scolarité. Lors de leur inscription, les étudiants versent avec leurs frais universitaires une cotisation importante au bureau des sports (BDS), 140 €, et au bureau des élèves (BDE), environ 200 €. Il existe un BDE par filière, mais celui de la filière grande école est le plus important.

Le bureau des élèves bénéficie d'un budget conséquent (environ 800 k€ par an), justifié par la taille des évènements organisés (« Nuit de l'Essec », week-end d'intégration, etc.), financé par des sponsors privés (autour de 600 k€) et par les cotisations obligatoires des élèves (près de 200 k€) perçues par l'école et reversées directement au BDE. La dépense de ces fonds substantiels gagnerait à être mieux contrôlée par l'école. Une des valeurs de l'Essec étant de former des gestionnaires responsables, il y a un objectif pédagogique à appliquer, pour la gestion des fonds versés au milieu associatif, les principes de bonne gouvernance, de responsabilité et de transparence, et à exiger une reddition de comptes en contrepartie des fonds versés.

Par ailleurs, les associations étudiantes autres que les BDE et BDS ne bénéficient que de très rares aides à projet de la part de l'école et doivent recourir à des soutiens privés afin de subvenir à leurs besoins.

L'école laisse une grande marge de manœuvre aux étudiants dans la vie associative, même si des formations sont organisées par l'administration afin de garantir la sécurité des étudiants lors des évènements à risque comme le week-end d'intégration. Des discriminations existent à l'entrée de certaines associations pour les étudiants issus des programmes BBA et les AST qui ne constituent pas la voie royale pour entrer à l'Essec. Les étudiants ont pris conscience du problème et travaillent avec l'administration à y remédier.

Cette flexibilité associative induit un dialogue entre la direction et les étudiants et cette confiance encadrée permet le développement de la fibre entrepreneuriale des étudiants chère à l'Essec.

II – L'accompagnement pédagogique et professionnel des étudiants

L'Essec est une école de commerce de premier plan et les étudiants ont conscience de la qualité des formations qui leur sont proposées : ils sont fiers d'appartenir à la « maison » Essec. De plus, l'école dispose d'un bon réseau d'anciens élèves : l'« Essec Alumni » constitue une véritable « communauté Essec » dans le monde du travail national et à l'international.

Depuis une réforme récente, les élèves rejoignent automatiquement la communauté des alumni dès leur entrée dans l'école. Ils peuvent alors notamment bénéficier d'offres de stages ou d'apprentissages proposées par ce réseau d'anciens.

Après la scolarité l'Essec accorde un suivi de deux années jusqu'à l'insertion de l'élève dans le milieu professionnel, il est notamment exempté de cotisation alumni les deux premières années.

Les élèves de l'Essec ont été impliqués dans le processus d'élaboration de la stratégie « 3i ». Ce plan stratégique vise notamment à renforcer un point qui est déjà une force de l'Essec : la grande variété des formations proposées. Désormais, les élèves peuvent demander la création d'un cours par le biais d'une pétition et participer, avec l'appui d'un professeur, à la création pratique de ce cours afin qu'il puisse être dispensé dans les 6 mois.

Du point de vue du coût des études de la GE, l'Essec demeure l'école la plus chère du marché français par rapport à ses concurrents directs[5] (HEC, l'école supérieure de commerce de Paris (ESCP), école de management (EM)

[5] Les frais de scolarité sur trois ans s'élèvent à 39 500 €.

de Lyon, l'école des hautes études commerciales du nord (Edhec), etc.) et le budget des bourses sociales proposées aux étudiants français pour régler leur scolarité reste faible (environ 400 k€ pour 20 % des élèves du programme GE). L'Essec compte grandement sur sa fondation, lancée il y a trois ans, pour lever des fonds auprès du réseau des diplômés, financer plus de bourses sociales et appuyer les études d'un nombre croissant d'étudiants défavorisés. Au vu de la croissance de la fondation, cette ambition paraît justifiée.

À l'international, les étudiants français déplorent un manque de notoriété de leur école par rapport à ses concurrents français HEC et Insead.

Tous les élèves s'accordent à dire qu'il règne un véritable « esprit Essec » propre à la « maison » qu'est leur école. L'ambiance étudiante y est excellente de façon générale et propice au développement de projets étudiants innovants.

La diffusion de la culture scientifique et entrepreneuriale

L'Essec est avant tout un lieu où des étudiants qui se destinent à une carrière internationale dans les domaines de la stratégie, du marketing ou de la direction d'entreprises trouvent un environnement de formation innovant et complet les ouvrant à toutes les dimensions du monde économique dans lequel ils ont l'objectif de développer leur carrière.

Compte tenu des domaines de recherche de l'Essec, la valorisation des programmes et plus généralement de l'activité de l'Essec ne peut se faire ni en terme financier, ni en terme de propriété intellectuelle, aucun résultat de recherche de ce type n'étant produit. Le présent chapitre est consacré aux activités de diffusion des savoirs, aux relations avec les partenaires industriels et au soutien à l'entrepreneuriat, domaines qui correspondent plus aux activités de l'Essec.

I – Diffusion des savoirs et partenariat avec les industriels

L'Essec se concentre plus particulièrement sur des actions lui permettant de valoriser son image et d'accroître sa notoriété pour maintenir son rang d'excellence dans les classements nationaux et internationaux des établissements de formation au management :

• d'abord en encourageant fortement le corps enseignant à publier et à participer à des colloques. La production scientifique de l'Essec est importante et l'excellence du corps professoral est reconnue par de nombreux prix nationaux et internationaux.

• Ensuite en développant des programmes innovants pour perfectionner ses méthodes pédagogiques : le projet global « *design learning* » a pour objet de passer d'un enseignement traditionnel unidirectionnel à un enseignement participatif, d'un enseignement fondé sur des documents écrits à un enseignement sous forme de « *e-learning* » incluant des « *massive open online course* » (Mooc) et des « *small private online courses* » (Spoc) construits par le corps enseignant en coopération avec les étudiants. Un volet de ce projet concerne la mise en place de cursus complémentaires ingénieur/manager (« hybridation des compétences ») avec des écoles partenaires. L'ouverture actuellement du « *knowledge center* », concept encore à mûrir, conçu comme un lieu d'échange et de création de savoirs communs au corps professoral et aux étudiants, permettra certainement de progresser encore dans la création d'un environnement fertile pour aller plus loin dans l'innovation et la qualité de l'enseignement.

La nomination récente d'un doyen associé en charge de la pédagogie va certainement permettre d'accélérer la mise en valeur des savoirs et donner une cohérence d'ensemble à l'innovation pédagogique en en coordonnant la mise en œuvre globale :

• en intensifiant le principe du tutorat et du mentorat (qui sera progressivement mis en place à la rentrée 2015 grâce à une implication encore plus forte du corps professoral et d'anciens Essec), et en favorisant l'apprentissage dans les cursus proposés, grâce à un fort investissement consenti pour intéresser des industriels aux différents cursus d'enseignement (six personnes en charge de la relation industrie). Cet accompagnement serré des étudiants permet de dresser un état des connaissances de chacun (« cartographie de l'étudiant ») utilisé dans le processus d'orientation.

• par l'entretien et la création de chaires dont l'objet est de réunir dans un même projet d'enseignement une entreprise, un (ou des) professeur(s) et un corpus d'étudiants : 19 chaires fonctionnent aujourd'hui. Un objectif ambitieux de l'Essec est d'augmenter ce nombre à 25 dans le cadre du projet « Marco Polo », et aussi d'intégrer chacune de ces chaires en un « centre d'excellence thématique», un concept qui reste par ailleurs à préciser. Les centres d'excellence, sans doute limités à huit, ayant vocation à regrouper autour d'une thématique pour laquelle l'Essec possède une compétence forte, l'ensemble des activités de la chaîne de valeur académique : recherche académique de pointe, contribution à la formation initiale, contribution à la formation continue, activités de valorisation, prises de position dans le débat public.

II – Un accompagnement performant de l'entrepreneuriat

L'Essec contribue à la production de valeur au sens strict par le biais de l'incubation de projets d'entreprise sélectionnés sur la base de processus bien définis et ce dans quatre cadres distincts :

• *Essec Ventures*, pour des porteurs de projets issus ou non de l'Essec ;

• Antropia, associé à la chaire « Entrepreneuriat social », pour les projets à dimension sociale ;

• Paris Biotech, incubateur logé à l'hôpital Cochin, auquel participe l'Essec ; et

• « *Design Thinking and Open Innovation* », un programme mené en commun avec l'école centrale de Paris et le « *strate college* », école du design de Sèvres.

Tous ces incubateurs remplissent leurs missions avec un succès certain, avec un grand nombre de projets incubés et des taux de survie élevés, grâce à l'investissement important de professeurs chercheurs et d'industriels attachés à chaque créateur pour le conseiller et le guider dans ses choix, la définition de son *business plan* et sa mise en œuvre. Un fonds d'amorçage est associé à *Essec Ventures* pour financer le lancement des projets. Une pépinière d'entreprises est disponible pour accompagner les projets incubés dans leur phase de maturation.

L'Essec bénéficie directement de son activité d'investisseur dans des projets incubés en prenant des participations dans les entreprises créées et en les revendant lorsque la stabilité des entreprises est acquise. Une partie des flux financiers ainsi générés contribuent à la reconstitution du fonds d'amorçage (sa valeur actuelle est 1,5 fois sa valeur initiale) pour permettre le soutien de nouveaux projets. Le niveau maximum de soutien par projet semble se situer à un niveau relativement faible (50 k€) : il serait certainement utile de trouver des solutions pour aller au-delà dans certains cas (extension de la participation du fonds ou intervention de la fondation).

Le rattachement de l'activité de valorisation à la direction générale « Stratégie et Développement » parait à première vue naturelle ; et cependant elle se révèle artificielle dans la mesure où les forces vives dans ce domaine sont situées dans d'autres départements sans que les relations entre cette entité centrale et les acteurs soient bien définies.

Les relations européennes et internationales

La stratégie « Essec 2015 » affichait l'ambition de l'Essec *Business School* de figurer parmi les 20 meilleures *Business Schools* mondiaux. Pour cela, elle a posé une série d'actions visant à accentuer son internationalisation. « Essec 3i » maintient cette orientation stratégique, le troisième « i » du plan situant l'internationalisation comme un axe majeur devant guider l'ensemble des actions de l'Essec d'ici 2020.

I – Un recrutement international croissant et une mobilité intégrée dans les programmes

Depuis quelques années, l'Essec a orienté son recrutement professoral de sorte qu'aujourd'hui 54 % de ses professeurs permanents sont d'origine étrangère. Ses chercheurs sont intégrés et actifs dans des réseaux internationaux. L'Essec encourage par ailleurs fortement la mobilité internationale des professeurs. Tous les 7 ans, chaque enseignant a droit à un congé recherche et il est incité à le prendre à l'étranger. L'Essec accueille aussi régulièrement des enseignants étrangers, mais les mesures d'accueil et d'accompagnement des professeurs étrangers y sont peu développées.

L'internationalisation de l'école s'est également concrétisée par un nombre croissant d'étudiants étrangers inscrits dans ses programmes ou reçus en échange. Les indicateurs de l'Essec dans ces domaines sont, de façon générale, au-dessus de ceux des grandes écoles et des universités (cf. *supra* tableau 2). La représentation des étudiants étrangers y est en évolution : les pays francophones, en particulier le Maroc, restent bien représentés mais depuis 2013, des contingents significatifs d'étudiants chinois, indiens et libanais sont intégrés. Dans certains programmes, les étudiants étrangers sont majoritaires, notamment en MBA gestion internationale des marques de luxe (78 %) et au *global* MBA (95 %). Cependant, le Comité considère que des mesures supplémentaires devraient être mises en place pour faciliter l'intégration des étudiants étrangers.

L'apprentissage des langues est bien intégré dans les programmes. L'Essec a une excellente politique d'enseignement des langues pour appuyer les étudiants étrangers qui viennent y étudier et les étudiants français qui partent en échange ou en stage dans un autre pays. Par exemple, au BBA, dès la 1ère année, l'étudiant doit choisir une troisième langue. Les langues suivantes sont enseignées : anglais, allemand, espagnol, italien, chinois, russe, arabe, japonais, portugais du Brésil. Les professeurs, natifs du pays, délivrent un enseignement de la langue à usage professionnel.

La mobilité internationale étudiante est aussi intégrée dans plusieurs programmes de l'Essec et bien appuyée. Entre 2009 et 2013, l'Essec a augmenté considérablement la mobilité étudiante internationale entrante et sortante grâce à son vaste réseau de partenaires. Par exemple, pendant cette période, la mobilité étudiante sortante est passée de 145 à 300 étudiants pour l'EPSCI (Essec-BBA) et de 158 à 249 étudiants en GE. En 2012-2013, l'Essec a reçu 497 étudiants étrangers en échange.

II – Des partenariats internationaux plus structurants

L'Essec a des ententes de partenariat avec 159 universités dans 42 pays. Ses partenaires sont présents sur les cinq continents et plusieurs sont des établissements prestigieux : Chicago et Kellogg aux États-Unis, Bocconi et Mannheim en Europe, Keio et IIM Ahmedabad en Asie-Pacifique, etc. Si nombre d'ententes établissent des collaborations classiques plus ou moins actives et surtout axées sur la mobilité étudiante, entre 2009 et 2013, l'Essec a commencé à développer des relations académiques plus soutenues avec des partenaires choisis. Elle a augmenté les échanges de professeurs et d'étudiants, mais elle a également créé plusieurs programmes bidiplômants. Ainsi, pendant cette période, l'Essec a établi 41 accords d'échanges et de doubles diplômes. Elle offre aujourd'hui 14 doubles diplômes internationaux (4 au BBA et 10 au programme GE) avec des établissements partenaires de dix pays (Allemagne, Australie, Chine, Corée, Espagne, Inde, Japon, Mexique, Russie et Singapour). L'Essec a aussi établi un programme conjoint pour cadres avec Mannheim, le « Essec & *Mannheim Executive* MBA », habilité en 2013 par le MENESR pour la délivrance d'un diplôme valant grade de master.

En 2011, le *council on business and society* a été créé, regroupant l'Essec et cinq écoles de commerce étrangères renommées : l'université de Mannheim avec sa faculté de management (Allemagne), l'université de Fudan à Shanghai avec son école de Management (Chine), l'université de Keyo à Tokyo avec son école de Management (Japon), l'université de Dartmouth avec l'école Tuck de management (États-Unis) et l'école d'administration des entreprises de la Fundaçao Getulio à São Paulo (Brésil). Ce partenariat original vise à mettre en place un processus multiculturel et pluri-académique pour étudier de grandes problématiques et proposer une vision élargie du rôle de l'entreprise dans la société. Le *council* organise une série biannuelle de forums internationaux qui se concentrent sur un enjeu sociétal et combinent l'expertise du corps professoral des écoles partenaires avec celle des dirigeants d'entreprises et des représentants gouvernementaux ou d'organisations non gouvernementales du monde entier. Le premier forum, tenu à Paris en novembre 2012, portait sur la gouvernance d'entreprise et le leadership. Le second a eu lieu à Tokyo en mars 2014, avec pour thème "Santé et accès aux soins : au croisement de l'entreprise et de la société".

Pour réaliser ses ambitions internationales, le comité encourage l'Essec à poursuivre dans cette voie et travailler à développer des alliances stratégiques productives et structurantes, tant en formation qu'en recherche, avec des établissements renommés étrangers. Elle devrait multiplier à l'international la création de projets conjoints basés sur les forces complémentaires des partenaires et qui renforcent mutuellement leur notoriété. L'idée exprimée de développer des projets internationaux de formation avec l'école centrale de Paris, par son caractère multidisciplinaire innovant, offre par ailleurs de belles perspectives d'avenir.

III – Des délocalisations internationales à ajuster aux ressources financières et humaines

Depuis 2006, l'Essec offre des formations et accueille des étudiants à Singapour. Visant à prendre place sur le marché asiatique, l'école a décidé d'y implanter un nouveau campus de 6 500 m^2, dont la construction a débuté en 2013 et qui doit bientôt ouvrir ses portes. Jusqu'à présent, les formations de l'Essec délocalisées à Singapour restent modestes en nombre et elles sont surtout suivies par des étudiants inscrits au campus de Cergy qui effectuent une partie de leur formation à Singapour. Mais les formations sont appelées à se développer par la montée en puissance du campus de Singapour, où une partie croissante de l'enseignement sera donnée en langue anglaise. L'école compte notamment sur ses accréditations Equis et AACSB pour faciliter sa pénétration du marché asiatique.

Cette politique d'exportation des formations est porteuse d'innovation, mais elle constitue un pari difficile car impliquant un investissement très important (coût des déplacements, coûts administratifs, coûts informatiques et télématiques, coûts de communication pour promouvoir le nom de l'école encore mal connu, coûts du bilinguisme etc.) et une logistique complexe (mouvement des enseignants) si l'on entend assurer à Singapour le même niveau qualitatif de formation que sur le campus de Cergy, avec les nécessaires adaptations locales. La prise de risques financiers à Singapour est à suivre de près.

Le développement du campus de Singapour est une action phare pertinente et audacieuse, nécessaire pour que l'Essec s'impose en tant que *business school* internationale de classe mondiale en Asie. Se déroule déjà à Singapour un programme GE ouvert aux étudiants qui souhaitent y séjourner ; de même, la logique bi-campus pour les mastères spécialisés *Strategy and Management of International Business, Financial Engineering Asia, Logistics and Supply Chain* et le programme de formation pour les cadres de la zone Asie-Pacifique paraissent adaptés à la stratégie d'implantation. Mais plusieurs imprécisions demeurent dans la formulation de la stratégie asiatique de l'Essec (publics visés, rôle des MBA, implication et rôle des professeurs, investissement, relation avec les entreprises).

L'ouverture en 2012 de programmes de formation continue à l'île Maurice et en Afrique du Sud-Est montre également le dynamisme international de l'école, même si ces déploiements restent embryonnaires.

Pendant la période évaluée, l'Essec a augmenté de façon importante son personnel administratif en charge du développement international, qui est passé de 21 à 48 personnes. La création d'une direction des partenariats stratégiques et des relations internationales en 2009 a permis d'améliorer la cohérence de la politique de partenariats, ainsi que la création et la coordination de programmes internationaux.

L'Essec est dynamique et multiplie les projets internationaux dans l'environnement hautement concurrentiel des *business schools*. Elle doit cependant s'assurer de trouver un équilibre entre sa volonté d'occuper une place importante sur les différents continents et ses ressources financières et humaines. L'Essec pourrait assumer clairement un choix stratégique pour certains continents et limiter ses activités sur d'autres. Par ailleurs, si la notoriété internationale de l'Essec est en progression, la visibilité de ses actions internationales, en Asie bien sûr, mais aussi celles réalisées sur les continents africain et américain, est encore à renforcer.

Le pilotage et la gestion

Dans un contexte très tendu de compétition internationale, l'Essec exprime une stratégie de diversité et d'innovation qui se veut différente. Tout en maintenant un niveau qualitatif exigeant, tant en terme d'enseignement et de recherche que d'environnement pour les étudiants, l'école se doit de trouver les ressources et la gouvernance capables d'accompagner son développement.

I – Un budget qui demande à être sécurisé

Le budget de l'Essec est important au regard de ses effectifs étudiants. Il s'élève à environ 113 M€ en dépenses en 2012 pour un total de 5 400 étudiants (tous statuts confondus). Il faut noter cependant qu'il inclut un certain nombre de prestations accessoires telles que la restauration et les résidences étudiantes. Il ne suit pas le rythme calendaire de la CCI de Paris Île-de-France (année civile), mais le rythme universitaire, ce qui oblige l'Essec à des retraitements en fin d'année pour consolider ses comptes avec ceux de la CCIPIF. Cette dernière verse à l'Essec une subvention annuelle de 8,3 M€. La subvention de l'État s'élevait à 2,8 M€ en 2012.

L'organisation financière est en mesure de fournir tous les calculs de coûts nécessaires au pilotage (coût étudiant, par programme, par filière), ce qui permet la maîtrise des indicateurs. Il faut noter également la souplesse qu'offre l'actualisation du budget au fil de l'eau, ce qui représente un atout en termes de réactivité non négligeable.

Pour l'élaboration du budget, un dialogue financier est mis en place avec une vingtaine de responsables budgétaires. Les grandes options sont prises en comité exécutif, composé du directeur général et des directeurs généraux adjoints.

Après un déficit important en 2013 (7 M€), l'exécution 2014 semble équilibrée (les chiffres définitifs n'étaient pas connus au moment de la visite). Le résultat d'exploitation a été déficitaire en 2009, 2010, 2011 et 2013. Malgré l'existence de provisions pour risques, les fonds propres ont fortement baissé en 2013 (de 7,4 M€ à 0,4 M€).

La baisse tendancielle d'un certain nombre de recettes qui participent à l'équilibre du budget, comme la taxe d'apprentissage et la formation continue, contribuent à la fragilité du budget. Pour des raisons conjoncturelles mais aussi réglementaires, les perspectives d'amélioration sont faibles. L'apport de la CCIPIF risque d'être aussi revu à la baisse.

Au titre des dépenses, l'augmentation de la masse salariale ces dernières années et l'investissement sur le site délocalisé de Singapour, ont créé un effet de ciseaux.

Les droits d'inscription étant déjà fort élevés (15 k€ par an pour les deux dernières années du parcours grande école), les marges de manœuvre restent étroites. Les perspectives de croissance du chiffre d'affaires reposent sur l'augmentation des effectifs étudiants (augmentation de la taille des groupes), la récente fondation qui a encore des marges de progression et le développement de chaires sponsorisées.

Le plan d'affaires du site de Singapour prévoit un retour à l'équilibre budgétaire dans environ quatre ans, ce qui met ce projet en obligation de réussir rapidement.

Cependant, sur le site francilien, l'appui des collectivités locales en termes d'immobilier ne doit pas être négligé puisqu'il contient la perspective de rénovation du gymnase qui n'est plus aux normes, ainsi que la création d'un campus international en bord de Seine.

La croissance des dépenses de personnel (incluant les formes de prestation de service) est visiblement ralentie. Il s'agit d'un enjeu certain, le rapport non enseignants/enseignants permanents approchant les quatre pour un, ce qui représente un taux élevé même en tenant compte des autres prestations fournies, comme l'hébergement.

Enfin, la direction de l'Essec affirme que le plan stratégique 2014-2020 est conditionné à l'existence des moyens financiers afférents et qu'un travail sur les dépenses déjà effectué sur l'exercice 2013-2014 doit se poursuivre.

II – Une gestion des ressources humaines confrontée au défi de l'organisation

L'Essec compte au total environ 640 personnels dont 130 professeurs permanents (chiffres 2012). 68 agents travaillent sur le site de La Défense consacré à la formation continue et 45 sont à Singapour (principalement sur des contrats locaux). Un grand nombre de vacataires enseignants (autour de 1000) effectuent des interventions auprès des étudiants.

La gestion individuelle des personnels est partagée entre le doyen des professeurs pour le corps enseignant et la direction des ressources humaines.

Le doyen a en charge la responsabilité des recrutements, des promotions et de la rémunération des enseignants, la directrice des ressources humaines en assurant plus particulièrement la partie administrative. Une commission des salaires composée du directeur général, du doyen, de la direction des ressources humaines (DRH), et de deux professeurs examine les contrats.

La DRH comprend neuf personnes et gère administrativement l'ensemble des personnels. Elle n'effectue pas la paye mais assure le suivi de la masse salariale. Une cartographie des métiers a été élaborée et le bilan social est maintenant produit tous les ans. Un plan de formation existe qui va au-delà des compétences métiers et qui prend en compte les risques psycho-sociaux. En effet, avant l'arrivée de la nouvelle direction, et à la suite d'un certain nombre d'alertes, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a commandé un audit externe portant sur l'analyse des dysfonctionnements, créateurs de malaise des personnels, qui préconise également un certain nombre de recommandations.

Les difficultés constatées des personnels semblent avoir pour origine une forte augmentation de la charge de travail avec la croissance des effectifs étudiants, des difficultés liées aux technologies, un sentiment de manque de transparence (« mille-feuille de rémunérations »), mais aussi plus profondément des problématiques managériales. Un plan de formation au management va être mis en œuvre prochainement. Il est important à cet effet qu'il soit suivi par les enseignants en position d'encadrement, comme faisant partie des compétences nécessaires.

Au-delà de cette question, on ne peut que relever une forme de contradiction apparente entre l'augmentation de la charge de travail et l'augmentation en parallèle du nombre de personnels administratifs ces dernières années (une dizaine en 2012-2013). Les difficultés, qui semblent être structurelles, sont liées à une problématique plus large de gouvernance dans laquelle le périmètre des directions peut apparaître parfois comme peu homogène.

Plusieurs directions ont des champs d'actions très diversifiés, parfois redondants, parfois très éloignés de la mission principale. À titre d'exemples, on peut relever :

- la direction des services généraux et de la vie étudiante, dont le périmètre s'étend au-delà de l'immobilier et de la sécurité à des missions qui pourraient relever d'une autre direction telles que la vie étudiante, les achats, les voyages, la communication interne…

- au sein de la direction des systèmes d'informations (DSI), le service « projets et support métiers » composé de 15 personnes a pour vocation d'assister les personnels administratifs dans le cadre de leur fonction de gestion. Ce service s'il est maintenu n'a pas vocation à rester au sein de la DSI compte tenu de son éloignement en terme d'activité.

Au-delà de la structure organisationnelle, on peut se poser la question de l'existence d'un tel service. Il s'agit d'une sorte de « *hotline* » métiers qui a été créée *ex nihilo* à une période de dysfonctionnements liée probablement à un grand nombre d'agents nouveaux qu'il était nécessaire de former et qui a répondu sur le moment à une urgence. En tout état de cause, la prolongation de cette expérience n'est pas concluante car elle empêche l'appropriation des compétences et les demandes d'intervention sont toujours très présentes. Autre inconvénient, les personnels de ce service doivent acquérir des compétences importantes qui auraient utilité à se situer plutôt en interne dans les autres services.

De même l'assistance « démarche projets » ne devrait être réservée qu'aux projets complexes impliquant plusieurs structures, le gain occasionné par l'application d'une telle démarche sur des projets simples étant largement compensé par une dépense en termes de temps à y consacrer.

La problématique de la transversalité est posée en interne, et rejoint celle de l'organisation matricielle, car les personnels ressentent l'organisation actuelle comme complexe et source de surcroît de travail. La question du « qui fait quoi » est latente en permanence.

Ainsi, la réflexion sur une organisation ayant une approche plus fine sur les compétences métiers, pourraits'avérer plus efficiente et plus compréhensible pour l'ensemble des acteurs.

III – Un système d'information à rénover

La DSI compte environ 40 agents. Elle inclut, outre les compétences métiers nécessaires au fonctionnement du SI (administration des serveurs, réseaux, développement des applications), un service d'appui et d'assistance aux métiers de la gestion qui compte 15 personnes (cf. *supra*). Une nouvelle directrice du service vient d'être nommée en charge de la rénovation du SI.

La sécurité des infrastructures et des réseaux est assurée, même si les serveurs situés dans une salle appropriée, se devraient d'être dupliqués dans un local situé à l'extérieur de l'Essec.

L'adhésion au réseau local « PACRRET » relié au réseau Rénater, rend accessible la connexion haut débit. Par ailleurs, la fédération d'identités (Eduroam) permet un accès sécurisé au Wifi dans tous les sites utilisant cette possibilité.

Les postes informatiques à gérer sont au nombre de 1 000. La virtualisation des postes de travail est entamée et ce retard technologique devrait être comblé prochainement.

Le SI de gestion repose sur des logiciels externes qui ont été, soit développés lorsque les sources sont disponibles, soit connectés à l'ERP de scolarité (Banner). C'est le cas des logiciels de gestion financière, de RH et d'autres qui constituent au fur et à mesure des besoins de gestion une diversité d'applications diverses.

Banner constitue le socle du système d'information en gestion des études, mais il n'accomplit pas toutes les fonctions amont et aval (recrutement et gestion du suivi des diplômés). De plus, les inscriptions en ligne ne sont pas encore opérationnelles.

Sans préjuger de la lourdeur ou de l'obsolescence invoquée d'utilisation de ces logiciels, en particulier Banner (Études) et Pleiade (RH), la DSI est engagée dans l'urbanisation du système d'information, préalable à des possibilités de requêtes sur des bases de données fiabilisées et homogènes.

En ce qui concerne l'offre spécifique aux étudiants (NTIC), le choix très anticipé des outils Google, a permis de leur fournir rapidement des services de qualité.

Le SI a donc été construit à mesure de l'émergence des besoins, ce qui reflète une réactivité très nette. Il pâtit désormais de sa croissance et de son éclatement.

Actuellement, une réflexion s'engage sur les logiciels utilisés et, au-delà, un processus de réflexion globale sur les besoins en termes de SI est initié, qui semble de nature à améliorer efficacement l'offre de service.

IV – Un patrimoine de bonne qualité résultant d'une stratégie d'acquisition

L'Essec dispose d'un patrimoine immobilier important (environ 91 400 m² dont 35 500 m² pour les résidences étudiantes), dont elle est propriétaire pour la majeure partie (campus de Cergy et campus de Singapour). Seule la formation continue située à La Défense fait l'objet d'une location pour 4 900 m².

L'extension progressive de ce parc immobilier sur Cergy s'est faite avec l'appui financier sans faille des collectivités territoriales. Ces dernières, très attachées à la présence de l'Essec sur leur territoire, sont impliquées fortement dans le projet phare de cité universitaire internationale, qui serait située en bord de Seine et dont l'Essec bénéficierait pour accueillir les étudiants et les enseignants étrangers.

L'existence de résidences étudiantes (environ 1 000 chambres) est un atout fort pour l'Essec, mais le coût global de leur exploitation induit pour certaines un montant de loyer comparable au logement privé.

En ce qui concerne Singapour, le montage financier a été effectué avec des banques locales et l'appui du gouvernement singapourien en ce qui concerne le terrain.

La maintenance de ce patrimoine est gérée par la direction des services généraux et de la vie étudiante. Cette direction comprend 62 personnes mais compte tenu de la diversité de ses activités (logistique, accueil, achats, voyages, communication interne, reprographie, sport, vie associative étudiante, etc.), l'externalisation de l'entretien immobilier, ménager et des espaces verts reste prépondérante.

Bien que le parc immobilier soit majoritairement récent, une partie des bâtiments du site de Cergy qui datent de 1973 doivent être rénovés ainsi que le gymnase (il est prévu que ce dernier chantier soit pris en charge par les collectivités locales). Les besoins ont été évalués sur Cergy à 2 300 m² supplémentaires, qui ne sont pas financés à ce jour.

Compte tenu des tensions financières et du coût inhérent au maintien d'un patrimoine de qualité, la nécessité d'augmentation des surfaces disponibles doit être examinée au regard d'un certain nombre de dépenses incompressibles. Seule la reconstitution d'une marge de manœuvre financière en fonctionnement permettra de faire face aux échéances.

Conclusion

L'environnement des écoles de commerce change rapidement et leur pose de multiples défis, avec, au premier plan, leur internationalisation, la globalisation de leur offre de formation, le resserrement des liens entre leur recherche et leur formation, ainsi que le développement de la transversalité. Plus que centenaire, l'Essec est une grande école qui, jusqu'à présent, a su évoluer, s'adapter et maintenir sa place parmi les meilleures écoles de commerce de France. Dans l'écosystème actuel, ce statut lui impose de s'affirmer au niveau international dans un marché fortement concurrentiel. L'exigence est grande pour une école de taille relativement modeste à l'échelle mondiale.

Les orientations stratégiques Essec 3i pour 2014-2020 ont mobilisé la communauté pour élaborer une vision cohérente de l'avenir, en phase avec les nombreux enjeux auxquels l'école doit faire face. L'Essec a plusieurs atouts pour réaliser les ambitions qu'elle affiche : un corps professoral hautement qualifié, engagé et productif, des étudiants et des diplômés avec un fort sentiment d'appartenance à la « maison » Essec, des liens solides avec les acteurs de son territoire et avec les entreprises, de bonnes infrastructures de campus, une excellence reconnue en recherche et en formation, une forte capacité d'innovation pédagogique, etc.

La réalisation d'un grand nombre de projets stratégiques exigera cependant des efforts considérables et un suivi attentif par l'Essec pour en assurer la soutenabilité par rapport à ses ressources humaines et financières. La gouvernance et la gestion de l'école devront s'adapter pour garantir la maîtrise d'œuvre de multiples chantiers. S'appuyer davantage sur des alliances fortes dans son réseau national et international de partenaires renommés est une voie qui pourrait s'avérer utile pour la réalisation de certains projets d'envergure.

Grande école solide et réputée, avec des valeurs bien affirmées et partagées par sa communauté, l'Essec est dans une phase d'expansion porteuse d'avenir, dans un environnement exigeant et hautement concurrentiel.

I – Les points forts

- Une vision stratégique claire bénéficiant d'une profonde adhésion interne, avec un fondement éthique et des valeurs de l'école fortement partagés par le corps professoral et le personnel.
- Une recherche de haut niveau et dont la qualité est en progression.
- Un modèle pédagogique innovateur qui permet aux étudiants de construire des parcours flexibles en fonction de leur projet d'avenir, tout en intégrant la formation en apprentissage.
- Un effort soutenu en formation continue et une expérience accumulée dans ce domaine qui est un actif à valoriser.
- Une capacité à susciter des projets d'entreprise et à accompagner avec succès les jeunes pousses (start-up) dans plusieurs incubateurs et une pépinière.
- Une vie associative riche et un environnement matériel propice à la vie étudiante.
- Une politique internationale dynamique et le caractère structurant de certains programmes phares délocalisés ou offerts avec des partenaires étrangers.
- Un ancrage territorial profond, avec un investissement immobilier fortement soutenu par les collectivités locales.

II – Les points faibles

- Une structure de gouvernance globale offrant une large délégation de responsabilité à la direction et aux organes de gouvernance opérationnels de l'Essec sans schéma suffisamment précis pour définir les modalités de prises des décisions selon les domaines et les principes de contrôle de la gestion opérationnelle.
- Une complexité de l'organisation et du pilotage de l'établissement, porteuse de mal être au travail.

- Une stratégie incluant une longue liste de projets qui nécessite une priorisation/sélection et la mesure des risques associés pour éviter la dispersion sur un trop grand nombre de programmes et de filières, notamment à l'international, avec des ressources humaines et financières limitées.
- La soutenabilité du modèle financier que sous-tendent les orientations stratégiques retenues, dans un contexte comportant déjà des risques financiers importants (Campus de Singapour, formation continue et taxe d'apprentissage, etc.).
- Un soutien interne à la recherche insuffisant.
- Un potentiel de transversalité inexploité tant en formation qu'en recherche, la fluidité demeurant faible entre des départements centrés sur leur discipline.
- L'absence de processus formel de reddition de comptes pour les fonds versés à la vie associative étudiante : il serait pédagogique d'appliquer les principes de responsabilité et de transparence pour la gestion de ces fonds.
- Des systèmes d'information qui ne répondent pas aux besoins des utilisateurs, notamment en gestion des études pour suivre les trajectoires des élèves et les facteurs déterminant le choix de leurs parcours.

III – Les recommandations

- Bonifier la lisibilité et la cohérence de la gouvernance et du pilotage institutionnel en clarifiant la description des tâches de chacun et en faisant des regroupements dans l'organigramme pour avoir seulement quelques grandes fonctions favorisant la transversalité. Un nombre important d'enseignants et de chercheurs ayant des fonctions administratives ou de pilotage, une simplification est souhaitable.
- Instaurer un suivi rapproché des projets lancés dans le cadre des 3 orientations stratégiques générales décidées (3i) pour développer l'Essec d'ici 2020, et organiser la souplesse nécessaire pour réagir au plus près aux évolutions de l'environnement qui ne manqueront pas d'apparaitre en cours de route dans les domaines d'action de l'Essec.
- Améliorer l'efficience de l'organisation administrative (fonction support) en évaluant et consolidant certaines fonctions support.
- Faire un investissement significatif, intellectuel au moins autant que financier, pour disposer d'un meilleur système d'information éclairant la gouvernance de manière plus fine, notamment sur les parcours des étudiants, leurs choix, leur vision des débouchés, leurs performances en stage ou apprentissage etc. Ce système devrait permettre la mise en regard de ces informations avec les évaluations des cours, les recherches des professeurs, l'action des chaires, les desiderata des employeurs, les classements établis par les médias, etc.
- Mettre en place des mécanismes incitatifs plus marqués à la pluridisciplinarité autant en formation qu'en recherche, par exemple renforcer les centres d'excellence, mettre en place des doctorats à cheval sur plusieurs spécialités, augmenter le financement des recherches transversales, etc.

Liste des sigles

A

AACSB	*Association to advance collegiate schools of business*
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ASC	Admission sur concours
AST	Admission sur titres

B

BBA	*Bachelor in business administration*
BCE	Banque commune d'épreuves
BDE	Bureau des élèves
BDS	Bureau des sports
BCE	Banque commune d'épreuves
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCIP	Chambre de commerce et d'industrie de Paris
CCIPIF	Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CGE	Conférence des grandes écoles
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
CV	Curriculum vitae

D

DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EM	École de management
ENSAE	École nationale de la statistique et de l'administration économique ParisTech
EPSCI	École des praticiens du commerce international
ESCP	École supérieure de commerce de Paris
Essec	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ESR	Enseignement supérieur et recherche

G

GE	Grande école

H

HEC	Hautes études commerciales

I

ICP	Institut catholique de Paris
IESE	Institut d'études supérieures de commerce
IMD	*International institute for management development*
Insead	Institut européen d'administration des affaires
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LMD	Licence Master Doctorat

M

MBA	*Master in business administration*
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mooc	*Massive open online course* (Mooc)
MS	Mastère spécialisé

N

NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

P

Pooc	*Participatory, open, online course*

R

Rénater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines

S

SI	Système d'information

T

Thema	Théorie économique, modélisation et applications
TOEIC	*Test of English for International Communication*

U

UMR	Unité mixte de recherche
UPGO	Université Paris Grand Ouest
UPS	Université Paris-Seine

Observations du directeur

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Le Directeur Général

HCERES
Monsieur Philippe Tchamitchian
20, rue Vivienne
75002 PARIS

Nos Réf. : JMB/SB – DG n° 14 238

Cergy, le 5 février 2015

Monsieur le Directeur,

Nous avons bien reçu la version définitive du rapport d'évaluation de notre établissement. Ce rapport nous semble bien traduire la situation de notre institution, tant dans l'analyse de la période écoulée que dans la présentation des perspectives et de la dynamique stratégique "3i" ainsi que des défis qui l'accompagne.

Nous tenons à vous remercier pour cette démarche et l'éclairage qu'elle apporte ; c'est une aide précieuse pour nous aider dans notre développement.

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

Jean-Michel BLANQUER
Directeur Général du Groupe ESSEC

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Essec a eu lieu du 14 au 16 octobre 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Mme Nicole Lacasse, professeure, vice-rectrice adjointe aux études et aux activités internationales, Université Laval.

Ont participé à l'évaluation :

- Joël Andriantsimbazovina, professeur des universités, Université Toulouse 1 Capitole
- Guillaume Chomette, étudiant, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Université Paris 2 Panthéon-Assas
- Magdalena Miatello, directrice du Crous de Reims
- Pierre Batteau, professeur des universités émérite, Université Aix-Marseille
- Bernard Depouilly, ancien vice-président Business Development, Alcatel

Yves Lecointe, délégué scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse

URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV