



**HAL**  
open science

## IAE de Paris - Sorbonne Graduate Business School

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. IAE de Paris - Sorbonne Graduate Business School. 2018.  
hceres-02026355

**HAL Id: hceres-02026355**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026355>**

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.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 26/06/2018

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Stéphane Mottet, Président du  
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## SOMMAIRE

I. Présentation de l'établissement.....	5
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	7
1 / Un positionnement stratégique original mais qui repose sur un modèle fragile.....	7
2 / Une stratégie de développement et de partenariat autour de la marque Sorbonne.....	8
a / L'importance de la dynamique IAE-EMS.....	8
b / Des partenaires socio-économiques engagés dans le soutien et la promotion de l'IAE .....	9
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	9
1 / Une nouvelle organisation interne qui doit faire ses preuves.....	9
2 / Une gouvernance au service du projet stratégique .....	10
3 / Une nécessaire accélération de la mise en place des outils et procédures de pilotage, pour asseoir au mieux une stratégie par ailleurs impactée par l'évolution de l'environnement .....	10
4 / Des fonctions supports à développer et à dimensionner correctement.....	11
a / Ressources Humaines : une feuille de route claire mais des ressources encore insuffisantes .....	11
b / Finances : une organisation et des règles à consolider.....	12
c / Immobilier : anticiper pour mieux préparer l'avenir .....	13
d / Un système d'information encore en devenir .....	13
e / Une politique de communication en voie de structuration.....	14
IV. La recherche, la valorisation et la formation.....	14
1 / Une politique de recherche s'appuyant sur un positionnement original mais à l'organisation parfois confuse.....	14
a / Une organisation de la recherche qui se cherche.....	15
b / Un positionnement original et cohérent de la recherche .....	15
c / Une politique volontariste ciblant l'excellence en matière de publications.....	15
d / Des partenariats pour une plus grande visibilité et l'atteinte d'une taille critique .....	15
2 / Un cercle vertueux entre valorisation, diffusion scientifique et recherche.....	15
3 / Une politique de formation initiale et continue différenciante s'appuyant sur une organisation fragile.....	16
a / Une offre de formation différenciante.....	16
b / Une cohérence interne peu lisible et consommatrice de moyens.....	17
4 / Un lien entre recherche et formation de qualité.....	17
a / Un lien indissociable entre formation et recherche .....	17
b / Accompagnement des doctorants : une combinaison gagnante entre culture « maison » et partenariat à valeur ajoutée .....	18
5 / Une documentation privilégiant les ressources numériques .....	18
V. La réussite des étudiants.....	18
1 / Une orientation et une insertion professionnelle efficace.....	18
2 / La vie étudiante : un accompagnement nécessaire pour favoriser la réussite .....	19
3 / Une coopération claire à l'égard des élus étudiants.....	19
VI. Les relations européennes et internationales .....	20
1 / Une politique de relations européennes et internationales de qualité mais devant s'appuyer sur une réflexion stratégique plus aboutie.....	20
a / Une internationalisation « opportuniste » réussie mais demandant une réflexion stratégique.....	20
b / Des formations délocalisées impliquant peu les institutions locales.....	20

c / Un personnel à la fois peu et très mobile.....	20
d / Une internationalisation adaptée mais peu visible des étudiants.....	20
VII. Conclusion.....	21
1 / Les points forts .....	21
2 / Les points faibles .....	22
3 / Les recommandations.....	22
VIII. Liste des sigles .....	23
IX. Observations du Directeur.....	25
X. Organisation de l'évaluation .....	29

## I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris est un établissement public à caractère administratif (EPA) associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Créé en 1956, il compte 2 500 étudiants, dont 800 à l'étranger<sup>1</sup>. Son budget s'élève à 15 M€ (en incluant la masse salariale État), dont 2/3 de ressources propres<sup>2</sup>. Il emploie 38 enseignants (30 enseignants chercheurs -13 professeurs et 17 maîtres de conférences-, ainsi que sept professeurs associés et un professeur agrégé) et 52 personnels administratifs.

L'IAE de Paris présente plusieurs particularités :

- c'est le seul IAE de France (sur 35) qui ne soit pas composante d'une université ;
- 80 % de ses étudiants sont inscrits en formation continue<sup>3</sup> (dont plus de 700 à l'international), 13 % sont en apprentissage : il reste très peu d'étudiants au sens « classique », en formation initiale (FI) ;
- le niveau des ressources propres de l'établissement est particulièrement élevé : la dotation de l'État ne représente qu'un tiers du total (masse salariale comprise), ce qui est inhabituel.

Ces caractéristiques font de l'IAE un objet qui se distingue un peu dans le paysage des IAE français, ce qui est d'ailleurs revendiqué dans le rapport d'autoévaluation (RAE). S'il se présente comme IAE de Paris, il se veut aussi clairement un IAE à part.

Le rapport AERES précédent (mai 2013) est arrivé à un moment charnière pour l'IAE. A cause de relations dégradées avec son université de rattachement, et de la peur d'une perte d'autonomie suite au passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) de cette dernière (l'IAE ne voulant pas devenir une simple composante), l'IAE s'était rapproché de l'université Paris-Dauphine. Ce rapprochement, qui a mobilisé les énergies pendant trois ans<sup>4</sup>, a finalement été abandonné, même si quelques coopérations en recherche subsistent. L'équipe précédente a ensuite dû reconstruire des liens avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne<sup>5</sup>, aboutissant à une convention d'une durée de cinq ans, signée en juillet 2014, et amendée en décembre 2017.

Les conséquences de ces événements ont été non négligeables : en particulier, au cours de cet épisode, l'IAE a dû quitter ses locaux au sein de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, perdant à cette occasion environ 10 % de surface (500 m<sup>2</sup>). Le problème des locaux est devenu un sujet récurrent pour l'IAE. Après un déménagement qui avait conduit à une répartition sur plusieurs sites, toutes les activités et personnels de l'IAE sont désormais regroupés au même endroit (le « BioPark »), sur environ 3 000 m<sup>2</sup>.

Le comité a souhaité tout d'abord porter son attention sur le positionnement stratégique de l'établissement. Il convenait d'étudier dans quelles conditions le « retour » vers l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'était effectué, et en quoi il avait pu affecter la stratégie de l'IAE. Par ailleurs, la complexité et l'évolution rapide du paysage institutionnel parisien, et en particulier le choix récent de l'université Paris 1 de quitter la communauté d'universités et établissements (Comue) Hautes Écoles Sorbonne Arts et Métiers Université, dite « Hesam Université », appelait une attention particulière. En outre, la volonté affichée dans le RAE d'un renforcement des liens avec l'École de Management de la Sorbonne (EMS, composante de l'université Paris 1) méritait d'être analysée avec précision, de même que les projets autour de la marque Sorbonne.

Les évolutions nécessaires en matière d'organisation interne et de pilotage, qui faisaient déjà l'objet d'une recommandation dans le précédent rapport AERES, semblent avoir été retardées par « l'épisode Dauphine » et ses conséquences en matière immobilière. La volonté réelle de mettre en œuvre ces recommandations devait être examinée avec attention par le comité.

Sur le plan de la recherche, l'IAE a développé un projet autour de chaires, qui poursuit un double objectif : répondre aux exigences académiques classiques, et aux préoccupations du monde socio-économique. Le développement de ces chaires se fait en parallèle de la structuration envisagée sous formes de pôles d'expertise : la coexistence de ces différents niveaux de structuration et son articulation avec ses partenaires appelaient une étude particulière du comité.

---

<sup>1</sup> Ce sont des étudiants inscrits à l'IAE de Paris, suivant les cours dans des centres à l'étranger. Les cours sont dispensés par des enseignants de l'IAE, les partenaires sur place fournissant essentiellement les locaux et la logistique.

<sup>2</sup> Source : RAE, p. 6. La subvention de fonctionnement de l'État est de 777 k€ pour 2016 (source : compte financier). Pour plus de détail sur ce point, cf. partie II.4.

<sup>3</sup> Source : RAE, p. 45, tableau 14.

<sup>4</sup> Précision importante : du fait de la situation à l'époque, l'IAE n'a pas signé de contrat avec la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (Dgesip) pour cette période (une situation unique semble-t-il).

<sup>5</sup> Occupé par cette affaire, et le contrat n'ayant jamais été signé, l'IAE a finalement eu peu de temps pour mettre en œuvre les recommandations du rapport AERES précédent.

L'aspect formation occupe une place très importante dans le rapport d'autoévaluation. Il s'agit d'une priorité constante de l'établissement, présentée de manière détaillée dans le RAE. Le nombre d'étudiants a augmenté (en particulier en FC, confirmant que c'est l'un des moteurs de sa stratégie) et le rythme d'ouverture de nouvelles formations est soutenu (cinq entre 2014 et 2016)<sup>6</sup>. L'attention du comité a porté en particulier sur deux points : la compatibilité de cette offre étoffée avec des moyens humains qui ont très peu progressé et restent limités ; la coordination - en amont et en aval- avec l'EMS (naturellement plus focalisée sur la FI, mais dont quatre mentions sont communes avec l'IAE).

L'étude de la vie étudiante et de l'engagement étudiant, dont la faiblesse était très critiquée dans le rapport précédent, devait tenir compte du faible nombre d'étudiants en formation initiale. Par ailleurs, la volonté affichée de la direction d'associer les étudiants de manière plus importante à la réflexion stratégique et à la gouvernance devait être mesurée.

Enfin, en matière de relations internationales, si l'IAE est fortement présent à l'étranger sur de nombreux sites, l'absence de doubles diplômes interrogeait quant à la profondeur des partenariats ainsi mis en place, et sur l'existence d'une véritable réflexion stratégique dans ce domaine.

---

<sup>6</sup> Source : RAE, tableau 15 p. 46 : les diplômes sont délivrés par l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

## II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

L'IAE de Paris présente dans son RAE un diagnostic d'une grande pertinence sur la situation des IAE en général et sur la sienne en particulier, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Le RAE met en avant les facteurs différenciants (en termes d'image notamment, en s'appuyant sur les marques IAE et Sorbonne) et identifie certains risques : l'IAE est dans une situation particulière, puisqu'il n'est membre d'aucun regroupement, et sans doute fragile, dans un contexte parisien de regroupements et compte tenu du poids des écoles de management privées<sup>7</sup>. Il évoque lui-même la notion de palier à franchir et sa volonté de devenir, en partenariat avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et sa composante EMS, « le premier pôle public de management sur la place de Paris » (RAE, p. 45). Mais malgré une étude stratégique, il semble avoir du mal à trouver le chemin d'un avenir stable, tiraillé entre un attachement au service public et une concurrence d'écoles privées au cadre réglementaire plus « souple ».

L'exercice interne de réflexion stratégique qui a servi de base au RAE a été mené fin 2016, de manière participative, lors de groupes de travail puis d'un séminaire plénier. Il visait à identifier et faire partager les enjeux de l'établissement. Le diagnostic stratégique lui-même a été validé lors du conseil d'administration (CA) de février 2017.

Malgré l'important travail de réflexion stratégique mené par la nouvelle direction (en place depuis un an), à l'occasion de la rédaction du RAE, certains choix faits ou à faire ne sont pas toujours explicités. Si la présentation du contexte et de l'environnement concurrentiel est claire et précise, et les forces de l'IAE bien mises en valeur, les faiblesses le sont un peu moins. Les risques (évolution du modèle, problématique de l'accréditation, système d'information, fragilité intrinsèque) sont évoqués avec une grande lucidité. En revanche, le RAE manque parfois de données objectives, chiffrées et précises (en matière budgétaire et de ressources humaines (RH) ou sur les relations internationales).

### 1 / UN POSITIONNEMENT STRATEGIQUE ORIGINAL MAIS QUI REPOSE SUR UN MODELE FRAGILE

Le comité juge le positionnement de l'IAE audacieux et pertinent, mais attire son attention sur la nécessité de s'appuyer davantage sur le réseau des IAE et de clarifier le rôle dévolu au fonds de dotation qu'il souhaite développer.

L'IAE de Paris est sans doute particulier parmi les IAE de par sa localisation géographique<sup>8</sup>. L'environnement concurrentiel est ainsi différent, et probablement plus marqué qu'ailleurs (le mouvement allant en s'accroissant, de nombreuses écoles de commerce de province ouvrant des campus à Paris). L'IAE de Paris, attaché à un enseignement public accessible et de qualité, affiche clairement une volonté de différenciation par rapport à d'autres IAE et aux écoles privées : il se revendique comme « un établissement occupant les premières places des classements des écoles de management françaises<sup>9</sup> », et serait le seul IAE à ce niveau (et seul établissement public avec l'université Paris-Dauphine à y figurer)<sup>10</sup>. Par ailleurs, la spécialisation en formation continue s'explique en partie par le fait qu'il bénéficie de son implantation parisienne, qui lui garantit un public important.

Le RAE évoque peu le réseau des IAE<sup>11</sup> : la place accordée par l'IAE de Paris à ce réseau dans sa démarche stratégique apparaît marginale, malgré des déclarations qui se traduisent assez peu dans les faits. Malgré son statut d'EPA, l'IAE de Paris pourrait dans certains domaines s'appuyer davantage sur les ressources existantes développées par le réseau, par exemple en formation à distance ou pour les relations internationales.

Les IAE, pour leur part - et l'IAE de Paris de ce point de vue est un IAE comme les autres - veulent allier qualité et accessibilité<sup>12</sup> : c'est tout l'enjeu d'une offre de formation publique en gestion. La marque IAE est

---

<sup>7</sup> Écoles dont certaines disposent d'un budget avoisinant les 100 M€. (Source : RAE, p. 5).

<sup>8</sup> Intramuros, il existe par ailleurs l'IAE Gustave Eiffel de l'université Paris Est-Créteil.

<sup>9</sup> Source : RAE, p. 7.

<sup>10</sup> Source : ibid. Il est très difficile de vérifier ces affirmations : les classements sont nombreux, leurs méthodologies varient, et leur pertinence est parfois contestable. Leur importance, en termes d'images notamment, et probablement aussi de recrutement, ne doit cependant pas être sous-estimée.

<sup>11</sup> Réseau IAE France, qui regroupe 32 IAE (sur les 35 IAE français), dont l'IAE de Paris. Un certain nombre de réunions du réseau ont d'ailleurs lieu dans ses locaux.

<sup>12</sup> Le RAE (p. 5) souligne d'ailleurs la différence (qui s'accroît) en matière de frais d'inscription, entre l'IAE et les écoles privées. Du fait de difficultés de financement, certaines écoles de commerce ont eu tendance à augmenter (parfois de manière importante) leurs frais d'inscription.



incontestablement un atout, qui permet à l'IAE de Paris d'occuper une place claire dans la gamme de formations parfois prestigieuses et souvent très coûteuses.

La question des ressources se pose ainsi avec acuité. Plus fondamentalement, le modèle de l'IAE de Paris, dont les recettes sont très dépendantes de la formation continue (et sont donc soumises aux évolutions réglementaires en matière de formation professionnelle), évolue sur une ligne de crête. L'IAE hésite ainsi à se rapprocher du modèle des écoles de commerce (par exemple en obtenant une accréditation internationale), même s'il n'a sans doute ni les moyens financiers ou humains de se rapprocher de ce modèle, ni la possibilité administrative de sortir du modèle universitaire et des règles publiques qui y sont attachées. Par ailleurs, cela pourrait remettre en cause la volonté constamment réaffirmée (cf. *infra*, partie 3) de maintenir une recherche connectée aux problématiques socio-économiques<sup>13</sup>.

L'IAE de Paris ne reste pas passif face à ce risque, qu'il a parfaitement identifié : sur la question des moyens, en particulier, la direction actuelle a décidé d'utiliser un fonds de dotation, créé par la direction précédente, au départ dédié au financement de la recherche. Ce fonds reflète la volonté d'accroître les ressources financières (l'objectif visé étant une dotation de 500 000 € d'ici fin 2018) mais aussi, et surtout, de gagner de la souplesse dans le fonctionnement de l'établissement (là encore dans le but de se rapprocher du modèle « écoles »). L'utilisation de ce fonds, ses modalités de fonctionnement, sa logique finale, ne sont pas suffisamment explicités : le comité recommande de clarifier le rôle du fonds de dotation, en précisant ses objectifs, et en garantissant une transparence exemplaire.

## 2 / UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIAT AUTOUR DE LA MARQUE SORBONNE

L'IAE met en avant la marque IAE, mais a bien conscience que son association avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne lui permet de s'appuyer sur la marque Sorbonne. Le comité salue la volonté de différencier l'établissement sur ces deux dimensions, la deuxième pouvant utilement renforcer la première.

La question de la « propriété » de la marque Sorbonne est visiblement un sujet extrêmement sensible, que de nombreuses institutions parisiennes entendent s'approprier et utiliser, du fait de son rayonnement international sans commune mesure en France. Le RAE (p. 7) affirme ainsi que « la marque Sorbonne est la seule marque universitaire française connue internationalement ». L'IAE entend bien bénéficier de cette reconnaissance, comme le montre la récente refonte de son logo et de sa charte graphique.

Le plan stratégique de l'IAE précise que « la stratégie de développement de l'IAE de Paris repose fondamentalement sur les partenariats en raison de la petite taille de l'institution »<sup>14</sup>. L'IAE lui-même, dans le portrait-robot qu'il dresse de ses concurrents<sup>15</sup>, évoque des établissements d'environ 10 000 étudiants, voire plus.

Les partenariats de référence - évoqués dans le RAE - sont :

- l'EMS de l'université de Paris1 Panthéon-Sorbonne pour le portage des formations ;
- l'Institut français de gestion (IFG) pour une partie de la formation continue (à distance) ;
- les écoles d'ingénieurs (notamment l'École nationale supérieure d'arts et métiers - Ensam -) dans une dynamique ouverte à la double compétence ;
- le centre de formation d'apprentis (CFA) Formasup pour les formations en apprentissage.

### a / L'importance de la dynamique IAE-EMS

Le rapprochement avec l'EMS constitue un axe de développement central de la stratégie de l'Institut. Il repose sur une anticipation de l'évolution de l'environnement universitaire parisien et national. Alors que l'EMS et l'IAE mobilisent 108 enseignants-chercheurs pour plus de 5 700 étudiants<sup>16</sup>, les outils en place (comité de pilotage stratégique EMS-IAE pour coordonner les actions des deux structures ; Groupement d'intérêt scientifique -GIS- « Sorbonne recherche en management », dont le nom a d'ailleurs été déposé à l'INPI<sup>17</sup>) traduisent une volonté partagée de valorisation de la marque Sorbonne au travers d'une offre de formation et d'une communication s'appuyant sur une démarche de différenciation et de complémentarité. Concrètement les objectifs de ce rapprochement sont<sup>18</sup> de construire une offre de formation commune, de

---

<sup>13</sup> Le RAE le mentionne comme un des risques de l'accréditation (RAE, p. 8), qui ne prend en compte que des « publications scientifiques uniquement éloignées des préoccupations des entreprises ».

<sup>14</sup> Source : « Plan Stratégique 2017-2022 » p. 6.

<sup>15</sup> Source : RAE, p. 5.

<sup>16</sup> RAE p. 11.

<sup>17</sup> Institut national de la propriété industrielle.

<sup>18</sup> Plan Stratégique 2017-2022 p. 4.

partager les ressources en termes d'enseignants chercheurs, et de renforcer les passerelles pour les étudiants entre EMS et IAE.

Depuis la sortie de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne de la Comue Hesam, d'autres regroupements voient le jour, sous une forme, plus souple, d'association. Le plus avancé<sup>19</sup> est le projet dit Sorbonne Alliances, regroupant l'IAE, l'université Paris 1 et l'ESCP (membre de la même école doctorale que l'IAE). Le rapprochement IAE-EMS prend un relief particulier dans ce cadre : il permet d'établir un équilibre plus sain face à l'ESCP. L'IAE est ainsi un partenaire privilégié de l'EMS, et la réciproque est vraie. Le statut de GIS autorise une réflexion sur un chapeau commun aux deux laboratoires : la fusion n'est clairement pas un sujet, mais cette structure permet de développer des projets de collaboration ponctuels, voire de publier sous le même label. Par ailleurs, l'IAE et l'EMS portent un projet commun de « doctorat exécutif », adapté à un public de cadres dirigeants, avec de réelles exigences en recherche (qui ne serait donc pas un DBA<sup>20</sup>, mais bien un doctorat) mais sans viser la qualification de maître de conférences par le Conseil national des universités (CNU) : ce serait un outil de différenciation supplémentaire vis-à-vis des écoles.

Cette démarche globale suppose un pilotage partagé et plus formalisé des mentions de masters communes aux deux entités et, sans doute, une plus grande mutualisation des moyens entre l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'IAE, notamment en ce qui concerne les équipes pédagogiques et les fonctions supports.

### **b / Des partenaires socio-économiques engagés dans le soutien et la promotion de l'IAE**

L'IAE de Paris se caractérise par une volonté d'osmose avec le monde socioéconomique et s'appuie sur trois aspects : le partenariat, le mécénat, et la formation continue. L'attachement des partenaires institutionnels à l'image de l'IAE et à son histoire sont un gage du soutien qu'ils lui apportent dans sa démarche stratégique. Si les accords de mécénat conclus dans le cadre des chaires constituent une source de financement importante, ils apparaissent également comme un levier d'échanges et de reconnaissance mutuelle.

L'IAE entretient également des liens étroits avec les entreprises qui, tant en formation qu'en recherche, sont des partenaires fondamentaux et incontournables en qualité de mécènes (cf. *infra*, partie Recherche). Ces partenaires représentent également, compte tenu des choix pédagogiques, des lieux d'accueil des étudiants apprentis et des pourvoyeurs d'étudiants en formation continue. L'association de représentants de ces entreprises à la définition de la stratégie de l'Institut pourrait être davantage formalisée.

## **III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT**

La question du pilotage de l'IAE avait été abordée de manière détaillée dans le précédent rapport<sup>21</sup>. Les progrès réalisés en ce domaine sont pour l'instant limités, mais après une phase de consolidation et des efforts pour restaurer des relations de confiance avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'IAE semble déterminé à avancer. Si sa bonne volonté ne fait aucun doute, beaucoup reste à faire pour redonner une dimension stratégique à un pilotage pour l'instant encore balbutiant. L'IAE se veut réactif, souple et agile, profitant ici à plein de sa relative petite taille et de son autonomie (il se voit comme une PME, ce qui se traduit par un certain esprit entrepreneurial dans sa manière de fonctionner). Les décisions se prennent rapidement, mais l'absence de formalisme dans les procédures ne facilite ni le suivi, ni la mise en place d'une réelle politique d'amélioration continue. Sur ce point, l'IAE pourrait utilement développer des procédures simples, qui loin d'alourdir son fonctionnement, le rendraient plus efficace. L'enjeu est d'autant plus fort que ses moyens sont limités, et que tout gaspillage de ressources est pénalisant.

### **1 / UNE NOUVELLE ORGANISATION INTERNE QUI DOIT FAIRE SES PREUVES**

A la suite du diagnostic stratégique, une nouvelle organisation interne a été mise en place en janvier 2017<sup>22</sup>, le nouvel organigramme<sup>23</sup> étant encore en cours de stabilisation au moment de la visite. Cette période de transformation et de rationalisation des processus affichée par l'établissement pourra porter ses fruits à la condition que des procédures d'échanges formalisés d'informations – et dont l'établissement s'assure de la réalité – soient développées, permettant d'améliorer encore la fluidité et l'efficacité des services.

L'organisation des fonctions « soutien » à la formation et à la recherche, coordonnée par un directeur adjoint académique d'une part, et un directeur adjoint recherche d'autre part, est bien identifiée ; en revanche, le

---

<sup>19</sup> Ce projet était encore au niveau de l'annonce lors de la visite du comité : un conseil de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne devait avoir lieu sur ce sujet le 21 décembre, quelques jours après la visite.

<sup>20</sup> *Doctorate in Business Administration* : ce n'est pas un doctorat au sens français du terme. Il s'agit d'un « doctorat » en management délivré par les *business schools* (au départ américaines) à des professionnels qui souhaitent obtenir le titre de docteur (même s'il n'est pas reconnu comme tel en France).

<sup>21</sup> Une des recommandations du rapport précédent était d'ailleurs de : « mettre en place des outils de pilotage fiables ».

<sup>22</sup> Source : RAE, p. 16.

<sup>23</sup> Source : RAE, p. 19.

positionnement des fonctions « support » présentées dans le RAE, est beaucoup plus éclaté. Ainsi, les fonctions « supports » administratives proprement dites sont ventilées dans différentes directions ou services, et leur coordination en est sans doute rendue plus difficile (un directeur adjoint a en charge le pilotage et le suivi financier, le service des relations entreprises et de la communication externe sont rattachés à deux directeurs adjoints différents, tandis que la communication interne et le service juridique sont rattachés directement à la direction).

## 2 / UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DU PROJET STRATEGIQUE

Le comité souligne la volonté de l'IAE de redonner une dimension stratégique à son Conseil d'Administration ; il recommande de favoriser la diffusion d'informations auprès de tous les personnels par une réunion régulière, et surtout de mettre en place une vraie démarche d'amélioration continue, dans tous les domaines.

Le CA de l'IAE se réunit trois à quatre fois par an. Il a été associé, pour la première fois, à l'élaboration du plan stratégique, lors d'une soirée de travail en janvier 2017, ce qui semble avoir été apprécié par ses membres, en particulier extérieurs à l'Institut. Le CA de l'IAE se veut un lieu d'échanges sur la stratégie, et de réflexion sur l'évolution de l'environnement. Certains membres sont présents depuis plusieurs années (le président du CA, diplômé de l'IAE de Paris, l'est depuis 10 ans), ce qui leur donne un recul important en terme de mémoire, et traduit un attachement fort (à l'inverse, les représentants de la Ville et de la Région sont très peu présents). Le CA a pu avoir un rôle clé lors du rapprochement avorté avec Dauphine, en maintenant une ligne ouverte avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ce qui a pu contribuer à une reprise de relations apaisées, et désormais jugées excellentes. Le rapprochement avec l'EMS est d'ailleurs encouragé par le conseil d'administration, qui est conscient du potentiel extraordinaire de la marque Sorbonne<sup>24</sup>. Malgré tout, il semble que le CA consacre un temps, disproportionné du point de vue des membres extérieurs, à la discussion et au vote de documents comptables : le comité suggère que les discussions s'appuient davantage sur des tableaux de bords et des indicateurs, intégrant ainsi une dimension stratégique au nécessaire formalisme financier.

Le comité de direction (Codir), en charge du pilotage de l'établissement, se réunit une fois par mois. Il comprend six personnes : le directeur, les quatre directeurs-adjoints (recherche<sup>25</sup>, académique, pilotage financier, partenariats et relations extérieures) et la secrétaire générale<sup>26</sup>. Le fonctionnement du comité entend illustrer le caractère agile de l'IAE : le Codir pilote l'IAE au quotidien, de manière semble-t-il réactive. Cette réactivité est louable, mais empêche parfois de voir les objectifs stratégiques de long terme poursuivis.

Après chaque réunion du Codir se tient une réunion « d'équipe », réunissant tous les enseignants et enseignants-chercheurs, la secrétaire générale, ainsi que certains chefs de service en fonction de l'ordre du jour. Cette réunion semble appréciée : elle facilite la diffusion d'information, et contribue sans aucun doute au sentiment d'appartenance. Le comité suggère d'organiser une réunion du même type (en même temps ou de manière séparée) avec l'ensemble des personnels administratifs.

L'IAE s'est engagé, timidement, dans une démarche qualité : il est certifié « Qualicert » par SGS depuis 2006<sup>27</sup>. Depuis 2013, il développe également une démarche de contrôle interne, orientée pour l'instant sur les aspects comptables et financiers. Il n'y a pas de réelle politique d'assurance qualité, formalisée, en matière de formations, la seule certification « Qualicert » ne pouvant en tenir lieu. Le comité recommande à l'IAE de s'engager plus franchement dans une démarche d'amélioration continue globale.

## 3 / UNE NECESSAIRE ACCELERATION DE LA MISE EN PLACE DES OUTILS ET PROCEDURES DE PILOTAGE, POUR ASSEoir AU MIEUX UNE STRATEGIE PAR AILLEURS IMPACTEE PAR L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

Le précédent rapport d'évaluation recommandait à l'IAE de « développer des outils de pilotage fiables » et « d'initier une politique d'accompagnement des personnels dans le contexte de changement ».

Ces recommandations ont bien été comprises par l'établissement, qui, dans le cadre du diagnostic stratégique mené pendant la période évaluée, a mis en place quatre chantiers « transversaux » à côté des chantiers « piliers fondamentaux »<sup>28</sup>. Deux de ces chantiers (organisation et outils de fonctionnement ; pilotage financier) ont permis d'identifier des dossiers sensibles (SI, finances, RH) mais les urgences (notamment l'immobilier et le déménagement de l'institution) ont quasi-arrêté leur traitement. Il est donc difficile de

---

<sup>24</sup> Le CFVU est celui de Paris 1. La CPE est commune (cf. *infra*).

<sup>25</sup> La directrice adjointe à la recherche est aussi directrice du laboratoire de l'IAE, le Gregor (cf. partie III) et responsable du service recherche.

<sup>26</sup> Source : RAE, p. 21.

<sup>27</sup> Référentiel élaboré à la demande du réseau des IAE.

<sup>28</sup> Source : RAE, p. 14.

mesurer précisément l'avancée des chantiers même si certaines fonctions ont fait l'objet d'évolutions importantes (cf. *infra* 2-4), le plus souvent dictées là aussi par l'urgence.

Pour garder une indépendance qu'il revendique avec force, l'établissement doit être en mesure d'identifier, pour tous les sujets développés en partenariat avec l'université, ce qu'il veut maîtriser d'une part, et ce qu'il est capable de piloter et gérer seul -ou pas- d'autre part. Les moyens humains, techniques et financiers doivent alors être bien mesurés.

Il est donc désormais indispensable qu'il reprenne de façon organisée et volontariste les sujets laissés en attente :

- la mise en œuvre de la stratégie, maintenant bien établie, doit s'appuyer sur des outils informatiques fiables qui permettent la tenue de tableaux de bord facilitant le pilotage et le *reporting*. Si certains éléments sont d'ores et déjà disponibles (masse salariale, heures complémentaires, analyse des coûts pédagogiques), leur consolidation et leur intégration dans une démarche pluriannuelle et prospective n'est pas encore réalisée ;
- certains moyens ou activités ne sont pas encore bien maîtrisés, soit par manque d'outils d'analyse (activités internationales par exemple), soit parce que très récemment mis en place et non encore exploités (recouvrement des recettes, cartographie des emplois par exemple) ;
- enfin, la mise en place d'un tableau de bord et d'indicateurs (stratégiques, et de gestion), partagés et soumis régulièrement aux instances permettrait à l'IAE de mieux connaître ses forces et ses faiblesses, et de mieux identifier les risques internes et externes.

Au vu de l'importance des réformes nationales en cours dans le domaine de la formation professionnelle et de la formation tout au long de la vie, le comité recommande à l'IAE de mener une réflexion sur leur l'impact sur son modèle économique.

#### 4 / DES FONCTIONS SUPPORTS A DEVELOPPER ET A DIMENSIONNER CORRECTEMENT

Suite au précédent rapport d'évaluation, et à sa volonté de passage aux RCE, l'IAE a pris conscience de la faiblesse de l'organisation et du fonctionnement des grandes fonctions supports. Certaines de ces fonctions ont déjà fait l'objet soit d'un début de réorganisation (finances), soit d'un début de repositionnement (RH). D'autres sont encore quasi-inexistantes (SI, immobilier).

Le comité ne peut qu'appuyer la poursuite, et même l'accélération de cette démarche, indispensable à la stabilisation de l'établissement ; cela lui garantit en effet de bien maîtriser les choix d'autonomisation ou de partenariat (y compris de mutualisation avec Paris I sur ces sujets). Le comité estime judicieux qu'une mise à plat complète des processus de gestion et des processus administratifs soit réalisée, en s'appuyant par exemple sur les référentiels MESRI<sup>29</sup>/IGAENR<sup>30</sup>.

##### **a / Ressources Humaines : une feuille de route claire mais des ressources encore insuffisantes**

Le service RH a traversé une période de transition due au transfert des emplois auparavant installés et pris en charge à Paris I, et à la mise en place de la paye liée qui a nécessité des gros investissements, notamment en personnel. Il gère désormais directement<sup>31</sup> :

- 30 EC, 3,5 PAST et un PRAG ;
- 52 Biatss dont 28 titulaires (parmi lesquels sept sont sur emplois gagés remboursés à Paris I, et dont la pérennité n'est pas assurée en cas de libération de l'emploi) et 24 contractuels (dont huit en CDI) ;
- environ 300 vacataires d'enseignement<sup>32</sup>.

Le coût est supporté à 75 % par l'IAE<sup>33</sup> ce qui est une proportion relativement élevée, liée au poids important des ressources propres.

Presque toutes les instances réglementaires sont en place et fonctionnent correctement :

---

<sup>29</sup> Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

<sup>30</sup> Rapport de l'IGAENR (Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche) du 2 juillet 2010.

<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid60485/guide-d-audit-etablissements-sup-et-recherche-optimisation-des-fonctions-de-support.html>.

<sup>31</sup> Source : RAE p. 28.

<sup>32</sup> Entretiens.

<sup>33</sup> Source : RAE, p. 29.

- le fonctionnement de la commission paritaire d'établissement (CPE), commune avec Paris I paraît satisfaisant ;
- le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), installé tout récemment, va pouvoir s'appuyer sur les recommandations de l'IGAENR, continuer la formation de ses membres et identifier au moins un assistant de prévention répondant aux prérequis de compétence et de disponibilité ;
- les travaux en commissions ont permis au comité technique de travailler sur le temps de travail et la cartographie des emplois. Un sujet important, dont le traitement n'est apparemment pas encore abouti, concerne les conditions de travail des personnels administratifs et techniques contractuels. Leur nombre, relativement important par rapport aux titulaires, et leur apport dans la gestion de l'établissement impliquent une attention particulière. L'ensemble des personnels<sup>34</sup> attend une avancée sur ce sujet sensible, qui pourrait mettre à mal le fort engagement constaté. Des élections pour la commission consultative paritaire (CCP) doivent d'ailleurs bientôt avoir lieu.

Sujet commun aux titulaires et aux contractuels, le régime des primes nécessite une remise à plat pour répondre à la réglementation, la réquisition de l'agent comptable ne pouvant constituer une règle durable. Le comité recommande vivement que le régime des primes fasse l'objet rapidement d'un traitement juridique fiable et pérenne.

Pour mener toutes ses activités, le service dispose, après un *turn-over* important, d'une responsable, et de trois personnels de catégorie B et C qui réalisent la gestion intégrée des personnels. Un renforcement paraît nécessaire pour permettre de continuer à professionnaliser le service, mener à bien des dossiers mis en attente (par exemple le bilan social), approfondir certains sujets (règles de gestion), et décharger sa responsable des tâches de gestion courante. Celle-ci devrait pouvoir consacrer plus de temps aux analyses stratégiques, apporter son conseil dans les chantiers transversaux, disposer de données fiables et d'un SI interopérable avec d'autres outils (suivi de la masse salariale, prévision puis constatation des services des enseignants, suivi des heures complémentaires, GPEEC<sup>35</sup>, etc.). Il est également important de poursuivre la montée en compétence des personnels, afin d'assurer à l'IAE la maîtrise et le respect des règles de fonctionnement d'un établissement public, qui par ailleurs sait s'inspirer de pratiques issues du secteur privé pour garder de l'agilité.

### **b / Finances : une organisation et des règles à consolider**

L'IAE maîtrise correctement son budget dont l'élaboration prudente repose essentiellement sur l'analyse des coûts de formation. Les enseignants en charge d'une formation ont connaissance des éléments de coûts directs associés à leur formation ; lors du dialogue de gestion, ils ont la possibilité de connaître la marge brute de leur programme. Le Codir dispose d'une analyse de la répartition des charges indirectes en complément, pour avoir une évaluation de la marge nette par programme.

L'agent comptable est celui de Paris I, par adjonction de service. Le comité recommande vivement à l'IAE de s'appuyer davantage sur l'agent comptable, qui a aussi un rôle de conseil et d'anticipation auprès du directeur. Le recours à la procédure de réquisition, qui est utilisé régulièrement, n'est sans doute pas la meilleure solution. Un travail commun sur la mise en œuvre des règles comptables d'une part, de celles relevant du droit public applicable à un EPA d'autre part, permettrait un fonctionnement plus harmonieux.

Par ailleurs, le comité suggère à l'établissement d'évaluer quantitativement la sensibilité de son modèle économique à l'évolution de son activité de FC.

Les différents documents transmis par l'IAE au comité<sup>36</sup> ne permettent pas d'extraire une vision politique du budget d'autant que sur 10 M€ de dépenses prévues<sup>37</sup>, 7,7 M€ sont dédiées au fonctionnement. Il serait intéressant que l'établissement, si ce n'est fait par ailleurs, détaille ce poste et en permette une analyse plus fine. Sous cette réserve, le poids global de la masse salariale, incluant les emplois gagés, est de 7,1 M€, décomposé comme suit : 6,7 M€ + 420 k€ d'emplois gagés, dont 3,2 M€ financés par l'IAE<sup>38</sup>.

L'IAE pourrait désormais porter une attention particulière à son organisation financière, la phase d'installation autonome dans Sifac étant terminée. L'impact financier de l'immobilier, hormis celui d'une éventuelle extension (cf. *infra*), étant maintenant bien identifié, il semble possible que l'IAE poursuive la professionnalisation de la fonction « finances », en développant la comptabilité analytique et l'analyse des coûts. Le modèle économique de l'IAE, basé sur l'activité de formation continue, pourrait être compromis en

---

<sup>34</sup> Entretiens avec les élus.

<sup>35</sup> Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

<sup>36</sup> Rapports de présentation des budgets au CA, tableau complémentaire transmis par l'IAE à la demande du comité.

<sup>37</sup> BRI 2018.

<sup>38</sup> Malheureusement, le manque de précision de certains documents n'a pas permis au comité d'avoir un regard évaluatif sur ce point.

cas de baisse importante des effectifs<sup>39</sup>. Ce risque est bien identifié par l'établissement, mais pourrait être mieux analysé : différents *scenarii* pourraient ainsi être testés pour éprouver la solidité de son modèle et ses limites.

Le service financier est composé, outre sa responsable qui travaille en étroite liaison avec la directrice adjointe chargée du pilotage et du suivi financier, de deux personnes pour le pôle dépenses et quatre pour le pôle recettes. Le service s'occupe aussi des contrats et conventions : près de 80 % de son activité est en appui de la fonction scolarité, au vu de la particularité des publics accueillis.

Une cartographie détaillée des métiers « finances », une analyse des processus en lien avec les autres services de l'établissement (scolarité, RH, SI) et l'automatisation de certaines actions (service facturier par exemple) permettraient sans doute de mieux dimensionner les services, d'optimiser les ressources et de faire évoluer les compétences des personnels vers plus d'autonomie et de responsabilités.

Deux ETP (équivalents temps plein) de catégorie C financés par l'IAE (l'un contractuel payé par l'IAE, l'autre remboursé à l'université) sont en poste à l'agence comptable de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. La transversalité des métiers dans une agence comptable ne permet pas qu'une personne soit dédiée à l'IAE ce qui peut être gênant : il serait préférable d'avoir un interlocuteur privilégié qui connaît bien l'établissement et concentre les questions. Par ailleurs les flux financiers de l'IAE représentent 10 % de ceux de Paris I, dont l'agence comptable comprend 30 personnes. Un ratio équivalent impliquerait trois emplois pour l'IAE.

### **c / Immobilier : anticiper pour mieux préparer l'avenir**

De manière assez surprenante, l'aspect immobilier ne figure pas dans les axes stratégiques de l'établissement, alors même que c'est un sujet qui revient souvent dans le RAE ou lors des entretiens. Afin de bien identifier les besoins de l'établissement pour toutes ses activités, notamment s'il entreprenait une mise à plat des fonctions supports et en tenant compte de l'informatisation attendue de certaines tâches, le comité encourage l'établissement à élaborer un schéma immobilier (même à grande maille), avec des ratios d'occupation et des projections de besoins fonctionnels. Ce schéma permettrait à l'établissement un dialogue étayé avec les tutelles, une vision claire de ses besoins et une anticipation de ce qu'il souhaite faire à l'échéance du bail.

Le dossier immobilier a mobilisé beaucoup d'énergie et de temps de la direction - notamment de la secrétaire générale - et des équipes pendant deux ans. Désormais locataire (le bail est de huit ans dont deux déjà écoulés pour la réalisation des travaux d'aménagement) d'un site unique, plus fonctionnel - mais réparti sur deux bâtiments (ce qui oblige au maintien d'autant de postes d'accueil)-, l'IAE estime ne pas disposer des surfaces nécessaires<sup>40</sup>.

L'IAE rencontre des difficultés sur son projet d'extension<sup>41</sup> ; ce projet vise semble-t-il à accueillir des activités de recherche et de formation, de partenariat avec les entreprises et à améliorer la visibilité de l'établissement. Il apparaît néanmoins que les personnels Biatss ressentent aussi le besoin d'améliorer leurs conditions de travail par un accroissement des surfaces qui leur sont dédiées. En cas d'agrandissement, le comité incite l'IAE à s'interroger sur l'utilisation de ces surfaces supplémentaires : « certains services sont réellement à l'étroit », comme le rappelle fort justement le RAE (p. 32).

### **d / Un système d'information encore en devenir**

L'organisation du système d'information (SI) de l'IAE de Paris s'appuie sur une approche très pragmatique de l'association avec Paris I : il utilise ainsi plus de 70 % du SI et des infrastructures de Paris 1, dont les services sont jugés de qualité, et avec lesquelles les relations sont bonnes. Certaines questions -plus politiques - restent néanmoins sensibles (par exemple avoir un DNS<sup>42</sup> propre). Sur la partie SI qui lui est propre, le comité suggère à l'IAE d'étudier des solutions logicielles libres ou propriétaires et de tester un certain nombre de solutions pour son activité de formation. Il lui recommande aussi de bien examiner tout ce qui pourrait être mutualisé avec Paris 1.

Certaines fonctionnalités spécifiques sont déployées au sein de l'IAE ou développées spécifiquement (par exemple l'application « planning », développée par un prestataire externe, et qui semble avoir fortement amélioré la gestion de l'activité quotidienne de l'IAE. Les étudiants ont ainsi salué la mise à jour en temps réel des changements de salle ou d'horaires de cours). Toutefois l'augmentation des coûts de maintenance des développements spécifiques (dans un contexte où la part du budget informatique sur le budget global paraît contrainte), et la dépendance au prestataire qui produit le développement n'est pas sans comporter

---

<sup>39</sup> Source : RAE, p. 32.

<sup>40</sup> « Il manque encore 500 m<sup>2</sup> environ ». Source : RAE, p. 32.

<sup>41</sup> Ce projet d'extension de 450 m<sup>2</sup> (sur le même site) est évoqué rapidement dans le RAE (p. 37). Ce projet est pour l'instant semble-t-il « suspendu », l'IAE ayant des difficultés dans ses discussions avec certaines de ses tutelles.

<sup>42</sup> DNS : *Domain Name System*.

quelques risques à moyen terme. Pour s'en prémunir, un certain nombre de solutions logicielles libres ou propriétaires pourrait être étudiées, déployées par module tout en permettant d'éventuels transferts de données, dans les deux sens, avec les applications de Paris 1.

L'activité du directeur des systèmes d'information (DSI) consiste essentiellement en un rôle de support technique et d'assistance utilisateurs, ce qui ne lui permet pas de prendre le recul nécessaire à l'élaboration d'une stratégie d'urbanisation du SI, ni de maîtriser parfaitement les éléments budgétaires. Le recrutement d'un technicien semble annoncé pour décharger un peu le DSI de cette fonction support. L'IAE va donc avoir l'opportunité d'identifier, voire de tester un certain nombre de solutions correspondant à son activité de formation.

La précédente évaluation signalait déjà que le SI représentait un axe d'amélioration ; l'établissement a développé des modules répondant à des problématiques quotidiennes (gestion des salles par exemple) mais n'a pas encore intégré ces solutions dans un schéma directeur global.

### **e / Une politique de communication en voie de structuration**

Le comité salue la volonté de l'IAE de mieux mettre en phase les deux axes de la communication (interne et externe), et de développer des lignes éditoriales plus structurées sur les différents réseaux sociaux. Il suggère cependant à l'IAE d'accroître la transversalité dans le domaine de la communication externe, ce qui permettrait d'instaurer une plus grande cohérence.

Le service Relations Entreprises et Communication est composé de quatre agents. La communication interne est simple : elle repose principalement sur une lettre hebdomadaire (les Brèves), un livret d'accueil et sur la mise à jour régulière des informations sur l'intranet. Une réflexion est en cours pour développer la communication vers les enseignants-chercheurs, les chefs de service et l'ensemble des personnels (diffusion de comptes-rendus de réunions par exemple).

La communication externe semble très opérationnelle, orientée vers la promotion des formations auprès de candidats potentiels et autour de la relation avec les entreprises (incluant la collecte de la taxe d'apprentissage). Chaque diplôme dispose de son budget propre : si le service communication est bien associé, certaines actions de communication des différents diplômes peuvent parfois s'entrechoquer. Le service communication gère aussi les relations presse.

Le budget de la communication a subi une diminution importante lors de la « période Dauphine », la communication de l'IAE étant devenue compliquée, il est désormais en augmentation (en partie pour assurer la refonte du site internet), même si son « éparpillement » dans les diplômes ne facilite pas la visibilité.

Malgré le nombre important d'étudiants à l'international, il n'existe pas de plaquette institutionnelle de l'IAE de Paris en Anglais qui permettrait pourtant de soutenir ses démarches et ambitions internationales. Le recrutement récent d'une nouvelle responsable de communication devrait offrir l'opportunité à l'IAE de Paris de définir un plan de communication, de redévelopper la dimension internationale, notamment en éditorialisant la présence de l'IAE sur les réseaux sociaux, en développant une relation presse plus soutenue et continue, en identifiant les influenceurs et en développant une démarche spécifique auprès d'eux, notamment en s'appuyant sur l'association des Alumni, avec laquelle le service communication n'a pas de relation forte pour l'instant.

## **IV. LA RECHERCHE, LA VALORISATION ET LA FORMATION**

### **1 / UNE POLITIQUE DE RECHERCHE S'APPUYANT SUR UN POSITIONNEMENT ORIGINAL MAIS A L'ORGANISATION PARFOIS CONFUSE**

La recherche est ancrée profondément dans la culture de la direction et des enseignants-chercheurs de l'IAE. Elle s'articule avec la formation dans une volonté de proposer aux étudiants des savoirs constamment mis à jour dans des disciplines qui ne peuvent se départir d'un lien avec le terrain. Elle guide également, et est guidée par la conviction que partagent les membres de l'IAE d'avoir comme mission de servir, grâce au développement de nouvelles connaissances, leur écosystème entrepreneurial et associatif. Le dynamisme de recherche de l'IAE se concrétise en une série de chaires, financées par des partenaires privés (Suez, Vinci, Prodimarques, GFK, etc.) ou par des fonds européens (Banque Européenne d'Investissement, DG Eco) et permettent d'accueillir un très respectable nombre de doctorants (69) inscrits à l'IAE. Les contrats de recherche permettent à l'IAE de bénéficier d'un budget de 950 000 € annuels, les apports des différentes chaires n'étant pas homogènes. Les domaines de compétences développés au sein des chaires sont reconnus tant au niveau de l'écosystème de l'IAE qu'au niveau international.

### **a / Une organisation de la recherche qui se cherche**

Le comité recommande de clarifier l'organisation de la recherche, à savoir l'articulation entre pôles d'expertise et chaires. En effet, au sein du Gregor (Groupe de recherche en gestion des organisations), la recherche à l'IAE s'organise en cinq chaires et une série d'axes transversaux dont l'organisation manque parfois de clarté. Récemment, les enseignants-chercheurs et les doctorants de l'IAE ont été associés à une réflexion visant à améliorer l'articulation entre les chaires et des pôles d'expertise correspondant aux grands domaines de la gestion dans lesquels les membres de l'IAE sont actifs tant en recherche qu'en enseignement. Cette réflexion veut également faciliter les interactions avec les équipes du Prism (Pôle de recherche en sciences du management de l'université Paris 1), avec qui l'IAE collabore déjà de manière très active dans le cadre de l'école doctorale.

Si la dynamique de recherche de l'IAE semble remarquable, son organisation peu lisible risque de nuire à la volonté de l'établissement de rendre ses domaines d'expertise plus visibles pour son environnement. Malgré le travail de réflexion réalisé, il ne semble pas qu'une vision partagée de l'organisation matricielle présentée par la directrice adjointe à la recherche (qui dirige également le Gregor) ait été adoptée. Lors de nos interactions, les acteurs de la recherche se réfèrent systématiquement aux chaires de recherche, qui semblent être leur réalité organisationnelle et ancrer leur identité de recherche. Le comité s'interroge sur la complexité de l'organisation matricielle envisagée, les chaires pouvant tout à fait constituer l'unité de base d'une organisation de la recherche. Néanmoins, si l'IAE estime nécessaire de se structurer également en pôles d'expertise, il est important de déployer cette vision partagée et collective qui semble manquer actuellement.

### **b / Un positionnement original et cohérent de la recherche**

Le comité encourage l'IAE à maintenir un positionnement original sur un nombre restreint de thématiques de niche liées à un ancrage important dans le tissu socio-économique, y compris à l'international. Grâce aux chaires, l'IAE s'est positionné sur un nombre restreint de domaines de recherche correspondant d'une part à l'expertise des enseignants-chercheurs, d'autre part aux besoins des acteurs de l'écosystème au sein duquel l'IAE se développe. Cette démarche rend la recherche de l'IAE à la fois originale et pertinente. La qualité et l'intérêt des recherches développées au sein des chaires ont amené celles-ci à se développer en groupes de recherche de tailles respectables, incluant plusieurs enseignants-chercheurs. Le comité juge important de conserver ce ciblage intelligent des recherches et de ne pas multiplier exagérément le nombre de chaires, pour éviter la dispersion et conserver l'impact positif obtenu jusqu'à présent par les chaires existantes.

### **c / Une politique volontariste ciblant l'excellence en matière de publications**

Le comité salue les efforts importants consentis par l'IAE pour cibler l'excellence en matière de publications, et l'encourage à poursuivre sa politique de soutien aux publications de haut niveau. L'IAE souhaite que ses chercheurs publient dans les meilleures revues internationales à comité de lecture. A cet effet, le comité prend note de trois initiatives. D'une part, l'IAE a mis en place une politique *d'incitations* (primes pour publication dans des revues internationales de rang A ou B). D'autre part, l'IAE met à la disposition des enseignants-chercheurs des mesures d'accompagnement de la recherche : service recherche, ingénieur d'étude, moyens de *copy-editing*, financements de colloques, achats de bases de données, etc. Enfin, l'IAE favorise l'invitation régulière de chercheurs internationaux de premier plan qui viennent présenter leurs travaux lors de conférences de prestige et sont amenés, lors de leur visite, à collaborer avec les enseignants-chercheurs et les doctorants. Ces chercheurs-visiteurs contribuent à augmenter la qualité des publications des membres de l'IAE, soit en leur prodiguant des conseils, soit en co-publiant avec eux.

### **d / Des partenariats pour une plus grande visibilité et l'atteinte d'une taille critique**

Le comité estime nécessaire de développer davantage les partenariats institutionnels donnant visibilité et taille critique. Le partenariat avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne fournit à l'IAE l'opportunité de bénéficier de la visibilité de la marque Sorbonne, mais aussi d'atteindre une taille critique, un enjeu auquel la recherche est confrontée de plus en plus dans un certain nombre de ses dimensions. L'IAE l'a bien compris en s'associant à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne pour l'organisation de son école doctorale (cf. *infra*, point 3-3). Par ailleurs, la réorganisation de la recherche évoquée précédemment vise également à faciliter la collaboration avec les équipes de recherche du Prism, laboratoire de recherche en gestion de Paris 1. Au-delà des questions posées plus haut quant à l'organisation future de la recherche, le comité encourage l'IAE à poursuivre ces initiatives de rapprochement, tout en conservant sa politique de niches originales en recherche.

## **2 / UN CERCLE VERTUEUX ENTRE VALORISATION, DIFFUSION SCIENTIFIQUE ET RECHERCHE**

Le caractère purement intellectuel des recherches produites en sciences du management détermine la nature même de sa valorisation, qui ne peut se faire qu'au travers d'actions de promotion et de partage



d'informations. A l'IAE de Paris, les publications scientifiques font ainsi l'objet de l'écriture d'une note de synthèse destinée à être largement diffusée *via* son site internet et les listes de diffusion de l'institut.

L'IAE de Paris valorise aussi ses résultats de recherches auprès des directions générales et des autorités nationales et internationales (Haut conseil des finances publiques, Haut conseil de la vie associative, Autorité Bancaire Européenne, OCDE<sup>43</sup>, Parlement européen, etc.)<sup>44</sup>.

La valorisation des travaux du Gregor se fait, plus largement, avec l'organisation de conférences de recherche permettant aux chercheurs de présenter leurs travaux. Ces réunions sont complétées par des conférences, assurées par des chercheurs invités, venant d'universités françaises ou étrangères. Les étudiants de l'IAE de Paris sont conviés à ces nombreux événements, ce qui leur permet de développer leur culture scientifique.

Enfin une des particularités de la communication sur la recherche de l'IAE de Paris, est la présence régulière de certains enseignants-chercheurs dans de nombreuses émissions grand public sur des questions économiques.

Au travers de ses chaires, l'IAE de Paris semble avoir mis en place un cercle vertueux très intéressant basé sur la valorisation et le développement du patrimoine et de la culture scientifique de son écosystème. La connexion avec le monde socio-économique assure la pertinence de ses sujets de recherche, qui forgent la qualité de ces travaux de recherche. Cette qualité ainsi que la stratégie d'ouverture de l'IAE de Paris, facilitent la diffusion de ses travaux de recherche auprès du monde socio-économique, développant ainsi la notoriété de l'IAE de Paris et l'intérêt pour ses recherches. En conséquence cela génère les contrats et le mécénat nécessaires au développement de ses chaires (et donc de ses travaux de recherche).

### 3 / UNE POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE DIFFERENCIANTE S'APPUYANT SUR UNE ORGANISATION FRAGILE

En matière de formation, l'IAE a su faire preuve d'un dynamisme important ces dernières années, que ce soit en termes de progression du nombre d'étudiants (en particulier en FC, passant de 1 500 à 2 000 étudiants entre 2012 et 2016), ou d'ouverture de nouvelles formations (cinq entre 2014 et 2016). Il offre désormais 15 parcours au sein de cinq mentions de master (quatre en commun avec l'EMS, et une spécifique à l'IAE)<sup>45</sup>, malgré une équipe enseignante modeste. L'IAE entend ainsi s'inscrire dans le mouvement de restructuration du paysage universitaire parisien.

#### a / Une offre de formation différenciée

Le comité estime que l'offre de formation s'établit bien en appui de la stratégie de différenciation de l'IAE de Paris, tant par la nature des diplômes que par la diversité des modalités pédagogiques.

L'IAE de Paris propose une offre de formation à la fois issue de son histoire - qui explique par exemple la pérennité de sa licence professionnelle et la valorisation du master Administration des entreprises- et sa volonté de valoriser les axes de recherche portés par ses enseignants-chercheurs.

En matière de formation, l'IAE est engagé dans une stratégie explicite, rappelée dans le plan stratégique : « nous sommes résolument engagés dans une stratégie de différenciation qui constitue un point fort de l'IAE de Paris aujourd'hui. Cela se traduit par une présence dans les premières places des classements des écoles de management françaises globalement ou par programme, etc. Il complète parfaitement l'offre de formation de l'EMS qui elle se concentre sur la formation initiale classique en Bac+3/+5. L'offre de formation est d'ailleurs établie en commun, etc. »<sup>46</sup>.

Cette volonté de différenciation identitaire est clairement mise en avant par différents aspects.

Ainsi, la formation continue et la formation initiale en apprentissage constituent les fondements de l'organisation pédagogique des diplômes mis en œuvre. En formation par apprentissage, la généralisation de l'ouverture des masters à un parcours de deux ans (M1/M2) génère une charge d'enseignement nouvelle mais permet une meilleure intégration des diplômes nationaux de l'IAE dans les principes de spécialisation progressive et d'acquisition des compétences voulus par la nomenclature nationale des diplômes.

---

<sup>43</sup> Organisation de coopération et de développement économiques.

<sup>44</sup> Le rapport d'autoévaluation cite à titre d'exemple : le sommet mondial des coopératives (3 000 participants de 80 pays différents), les conventions professionnelles (DFCG, etc.), les séminaires d'équipes de direction (Banques Populaires, Caisses d'épargne, Crédit Agricole, etc.).

<sup>45</sup> Source : RAE, tableau 15 p. 46. Précisons que les diplômes sont délivrés par l'université Paris 1.

<sup>46</sup> « Plan stratégique IAE PARIS 2017-2022 » p. 4.

L'IAE se positionne au niveau post-licence, le diplôme de référence étant le master. L'IAE de Paris a choisi une construction de son offre en cohérence avec sa stratégie de différenciation et appuyée sur sa politique de recherche. Les quatre volets définis pour l'offre de formation se veulent en phase avec les pôles d'expertise arrêtés par l'Institut, lesquels recouvrent les prérogatives des cinq chaires de recherche actuellement constituées :

- Management général/ double compétence : chaire « Economie des partenariats public-privé » ;
- Marketing : chaire « Marques & valeurs » ;
- RH/Organisation : chaire « Mutations-Anticipations-Innovations » ;
- Finance/Contrôle : chaires « Financements alternatifs au secteur agricole » et « Management et Gouvernance des Coopératives Financières ».

Concrètement, cette offre se traduit par la proposition, hors doctorat, d'une licence professionnelle (LP) et de dix parcours de masters en FI dont neuf sont en apprentissage ; six MBA (*master of business administration*) et six parcours de masters en FC.

Sans avoir mis en place une structure administrative spécifique dévolue à la transformation pédagogique, l'IAE s'est néanmoins engagé dans une approche de formation à distance au service de ses diplômés en apprentissage, en formation continue y compris à l'international. La sensibilisation des enseignants-chercheurs à l'évolution des outils et des pratiques pédagogiques dans le supérieur est réelle mais semble se heurter au manque de disponibilité des équipes pédagogiques.

Enfin, affirmée comme un axe de développement central au service de l'image et du rayonnement de l'IAE, la dimension internationale reste fortement marquée par un choix de délocalisation de diplômes, Cependant les ambitions affichées<sup>47</sup> ne permettent pas d'identifier clairement les priorités de l'IAE (cf. *infra*, chapitre *Relations Internationales*).

#### **b / Une cohérence interne peu lisible et consommatrice de moyens**

Le comité s'interroge sur le choix, en interne, de privilégier comme clé d'entrée, que ce soit pour la construction des parcours ou l'attribution des responsabilités, la modalité pédagogique (FC/FI/FA) et non la mention. Cela se traduit par une forme d'atomisation des formations dont la cohérence interne n'est pas toujours lisible. On peut se demander si, malgré l'engagement important des responsables de diplômes, ce choix est totalement compatible avec le sous-encadrement pédagogique, souligné par ailleurs.

Le comité comprend bien la volonté de l'IAE de Paris d'assumer un positionnement institutionnel qui – comme la plupart des structures impliquées dans le réseau des IAE - associe une ambition d'école et les règles universitaires. Il recommande néanmoins dans ce but que l'IAE veille à préserver la qualité des enseignements en garantissant un taux d'encadrement suffisant, et qu'il poursuive et renforce les échanges avec l'EMS dans la construction et la mise en œuvre des diplômes d'État.

Son statut particulier et son positionnement par rapport à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne confèrent à l'IAE des obligations spécifiques. Les diplômes d'État (LP et Masters) relèvent du processus d'accréditation de l'université et supposent un travail de co-construction mené avec l'EMS, et une validation par les conseils de Paris 1. Cette démarche, effective, semble cependant ne pas être poursuivie jusqu'à présent par un travail de co-pilotage des diplômes communs : conseil de perfectionnement des mentions, communication, suivi de cohortes, etc.

L'organisation administrative au service de la formation, en reconfiguration récente, n'a pas encore totalement trouvé ses marques. Le choix, là encore, d'une entrée par modalités pédagogiques, implique notamment une grande fluidité de communication entre services. L'engagement et l'implication du personnel administratif est cependant à souligner, alors même qu'une organisation reposant sur la contractualisation des agents peut fragiliser le dispositif.

## **4 / UN LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION DE QUALITE**

### **a / Un lien indissociable entre formation et recherche**

Le comité souligne la volonté des enseignants-chercheurs de l'IAE et des titulaires de chaires d'associer les étudiants aux initiatives de recherche, et encourage l'établissement à conserver et développer le lien entre la formation et la recherche, tel qu'il existe déjà actuellement. Les étudiants (actuels comme anciens) sont

---

<sup>47</sup> Ibid. p. 6. L'IAE évoque ainsi : « Le renforcement de l'offre de formation (...), l'identification des zones géographiques les plus prometteuses en fonction des disciplines, l'évolution de nos implantations actuelles pour les MBA/MAE en renforçant certaines positions et l'accueil de groupes d'étudiants étrangers à Paris, pour des modules de formation ».

régulièrement invités aux conférences, restitutions de projets ou ateliers de recherche organisés à l'IAE. Dans le contexte particulier d'un établissement dont la majorité des étudiants est en formation continue, ceci est particulièrement remarquable et permet des échanges entre formation, recherche et réalités de terrain. L'IAE démontre sa volonté de développer encore davantage cette intégration entre enseignement et recherche en proposant dans le master administration des entreprises (MAE), depuis cette année, de nouvelles thématiques liées directement aux domaines d'expertise des chaires. Le comité encourage l'IAE à poursuivre dans cette voie qui contribuera à développer la visibilité de ses expertises auprès de futurs professionnels qui pourraient être des partenaires futurs dans le cadre de projets de recherche ultérieurs. Le comité souligne par ailleurs que l'IAE pourrait mieux exploiter son réseau d'anciens pour soutenir sa recherche et ses chaires.

### **b / Accompagnement des doctorants : une combinaison gagnante entre culture « maison » et partenariat à valeur ajoutée**

Le comité estime important de maintenir la qualité de l'encadrement des doctorants à l'IAE, tout en capitalisant sur les partenariats pour le développement d'écoles doctorales d'excellence. Les doctorants rencontrés soulignent la qualité de l'accompagnement qu'ils reçoivent dans le cadre de leur travail de thèse de doctorat. Ils mettent en évidence la disponibilité des enseignants-chercheurs et la dimension humaine des équipes de recherche. Le comité encourage l'IAE à cultiver cet atout qui ne se rencontre pas toujours dans des établissements de plus grande taille. Par ailleurs, grâce aux partenariats avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'IAE peut proposer à ses doctorants une école doctorale d'excellence. En ce qui concerne l'accompagnement des doctorants, la combinaison entre culture « maison » et partenariat à valeur ajoutée apparaît comme une réussite.

## **5 / UNE DOCUMENTATION PRIVILEGIANT LES RESSOURCES NUMERIQUES**

La question de la documentation n'a pas soulevé de remarques lors des entretiens, et ne semble pas représenter un enjeu pour l'IAE. Le comité considère que la politique actuelle, bien que modeste, répond bien aux besoins des étudiants et personnels.

Les étudiants inscrits à l'IAE bénéficient de tous les services du service commun de documentation de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (en particulier l'accès à toutes les ressources numériques). En contrepartie, l'IAE verse 20 000 € à Paris 1, ainsi que la part bibliothèque des droits d'inscription. Il n'y a pas de centre de documentation au sein de l'IAE : cela est apparu comme trop compliqué, coûteux, et pas nécessaire (80 % de la documentation existant désormais sous forme numérique). Par ailleurs, une « mallette pédagogique » est remise à l'étudiant<sup>48</sup>, contenant les ouvrages de base nécessaires aux cours.

## **V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS**

L'IAE de Paris, c'est l'une de ses spécificités (et non des moindres), comprend peu d'étudiants en formation initiale, en général plus réceptifs aux thématiques de vie étudiante. A l'inverse, les étudiants en formation continue, qui constituent l'essentiel de ses effectifs, sont un public beaucoup plus difficile à capter. Le précédent rapport se montrait d'ailleurs assez sévère sur ce point. Néanmoins, l'IAE grâce aux associations présentes en son sein, affiche la volonté de développer une réelle vie étudiante ; l'établissement essaie aussi d'associer plus étroitement les étudiants à la gouvernance.

### **1 / UNE ORIENTATION ET UNE INSERTION PROFESSIONNELLE EFFICACE**

L'IAE offre une palette large d'outils pour faciliter l'orientation et l'insertion : en particulier, le comité souligne l'intérêt de l'association des anciens et son fonctionnement au sein de l'IAE pour la réussite des étudiants, et incite l'IAE à continuer ce travail avec l'association.

L'IAE est présent sur les différents salons parisiens ; il réalise plusieurs journées (et soirées) portes ouvertes, et l'offre de formation est disponible sur le site de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Le forum de pré-rentrée, la CV-thèque mise en place ainsi que le nombre d'offres reçues par l'IAE permettent de faciliter la recherche de stages pour les étudiants en FI. Un suivi au cas par cas est également réalisé par un chargé de mission. La possibilité donnée aux entreprises partenaires (en particulier celles des différentes chaires de l'IAE) de se déplacer à l'IAE pour recruter tout au long de l'année est vue d'un bon œil par les étudiants.

Le chargé de mission s'occupe de l'insertion professionnelle en communiquant régulièrement les offres d'emplois, et permet à la Junior Entreprise de l'IAE de réaliser sa mission en sollicitant les chaires ainsi que les entreprises partenaires. L'IAE pourrait cependant développer les stages en alternance à l'étranger, pour diversifier l'insertion professionnelle, surtout du fait de son ouverture à l'international.

---

<sup>48</sup> Source : RAE, p. 58.

L'IAE met à disposition plusieurs outils (dont certains communs avec Paris 1) afin d'aider les étudiants à s'insérer sur le marché du travail (ou à évoluer, dans le cadre de la FC) : citons par exemple la plateforme d'emplois.

L'IAE réalise des enquêtes d'insertion des étudiants à six mois (en parallèle du CFA Formasup qui réalise ses propres enquêtes dans le cadre de l'apprentissage). Les taux de réponses sont très bons (100 % pour les apprentis, 60 % pour les MAE FI) mais certaines catégories sont traitées à part lors des enquêtes de formation continue (par exemple les demandeurs d'emploi), ce qui ne permet pas d'avoir une vision globale de l'insertion en FC. Le comité recommande d'harmoniser les différentes enquêtes d'insertion professionnelle.

L'association des anciens, IAE-Paris-Alumni, existe depuis 1957 ; elle joue un rôle prépondérant dans la réussite des étudiants. Avec ces 2 000 membres et les contacts de 10 % des diplômés, elle agit au jour le jour pour les étudiants mais aussi pour les jeunes diplômés et *alumni*. Elle propose ainsi différents clubs, qui permettent à l'association d'intervenir sur les thématiques d'entrepreneuriat, de carrières internationales ou encore sur l'intelligence économique. D'autres clubs, géographiques ou par branches professionnelles, existent.

## 2 / LA VIE ETUDIANTE : UN ACCOMPAGNEMENT NECESSAIRE POUR FAVORISER LA REUSSITE

Le comité suggère à l'IAE d'accompagner la communication du bureau des étudiants (BDE) auprès des étudiants.

La vie étudiante au sein de l'IAE passe notamment par le BDE, qui organise des soirées thématiques, des *afterworks*, un week-end d'intégration et un gala (en partenariat avec l'association des anciens de l'IAE).

Le BDE dispose d'un local où peuvent se rendre les étudiants en période de cours. Du fait de sa localisation au sein de l'IAE, le BDE et ses membres ont de très bonnes interactions avec les personnels. Néanmoins, les étudiants, notamment en FC, ne connaissent que vaguement le BDE ce qui ne facilite pas l'animation de la vie étudiante<sup>49</sup>.

Le BDE ne dispose pas de pôle culture ou de pôle sport. Les étudiants ont accès aux infrastructures sportives et culturelles de Paris 1. Le comité suggère à l'IAE de se rapprocher de son voisin, l'université Paris 7 Diderot, dont les infrastructures sportives sont très proches de l'IAE.

Les étudiants peuvent réserver les salles de l'IAE pour se réunir. Cependant, il n'existe pas de lieux aménagés pour la détente ou les pauses méridiennes. Le comité attire l'attention de l'IAE sur cet aspect.

Enfin, il n'existe pas de dispositif participant aux régimes spécifiques d'études des étudiants qui permettrait les sportifs de haut niveau (SHN), les étudiants salariés en FI ou encore les responsables de familles d'aménager leurs études. Le comité invite l'IAE à se rapprocher de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne afin d'éclaircir ce point.

## 3 / UNE COOPERATION CLAIRE A L'EGARD DES ELUS ETUDIANTS

Si la place des étudiants au sein de la gouvernance semble être de bonne qualité, tous les étudiants ne semblent pas concernés par les élections étudiantes : la participation très faible (moins de 5 %) vient probablement du public très spécifique et aussi en partie d'un manque de communication. Le comité insiste sur la nécessité d'améliorer encore la communication sur les élections et le rôle de l'élu étudiant au sein de l'IAE.

La participation des étudiants à la gouvernance de l'IAE se décline de plusieurs manières. Les étudiants siègent au conseil d'administration de l'IAE (la liste des étudiants qui siègent au conseil d'administration est issue majoritairement du BDE) ; par ailleurs, les étudiants du BDE participent à différents groupes de travail, par exemple lors de l'élaboration de la nouvelle charte graphique de l'IAE.

Les différents élus étudiants semblent avoir de bonnes relations avec les autres membres du CA, qui sont souvent d'anciens enseignants ou d'anciens étudiants. Différentes réunions en amont des conseils d'administration, animées par le directeur et destinées aux étudiants, expliquent les enjeux des différents votes, notamment sur le budget (et sur certains aspects tels que le FSDIE<sup>50</sup> et les subventions en rapport avec

---

<sup>49</sup> Précisons que le comité n'a pas rencontré de représentants de la médecine préventive lors de sa visite, ces aspects étant gérés par les services de Paris 1.

<sup>50</sup> Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

la vie étudiante). Il semble que l'IAE soit très attaché à la parole étudiante au sein de l'institut. Le comité invite l'IAE à continuer dans ce sens et à accompagner encore mieux les étudiants par l'intermédiaire de formations des élus.

## VI. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### 1 / UNE POLITIQUE DE RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES DE QUALITE MAIS DEVANT S'APPUYER SUR UNE REFLEXION STRATEGIQUE PLUS ABOUTIE

#### **a / Une internationalisation « opportuniste » réussie mais demandant une réflexion stratégique**

Le comité suggère que l'IAE développe une réflexion stratégique concernant ses objectifs d'internationalisation afin de disposer de critères de décision concernant la création, le développement ou le maintien de formations délocalisées.

Au cours des années, l'IAE a développé toute une série de formations offertes sous son label à des étudiants en Asie ou en Afrique. Ce développement s'est fait à l'occasion de rencontres, de manière opportuniste. C'est un succès puisqu'à l'heure actuelle, 800 étudiants suivent les formations proposées par l'IAE à l'étranger<sup>51</sup>. Ce succès est croissant puisque, comme le soulignent les partenaires (chinois et algérien) avec lesquels le comité a eu l'occasion de s'entretenir, nombre de candidats doivent être refusés par manque de places disponibles. Si ce dynamisme à l'international est remarquable, le comité s'interroge sur le retour sur investissement pour l'IAE en tant qu'établissement. Quels sont les objectifs poursuivis par l'IAE lorsqu'il développe de telles formations hors ses murs en partenariat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ? En effet, ces formations sont coûteuses en termes d'investissement des enseignants-chercheurs de l'IAE.

#### **b / Des formations délocalisées impliquant peu les institutions locales**

Le comité encourage l'IAE à envisager de développer plus avant certains des partenariats internationaux liés à ces formations. Ceci permettrait d'augmenter la valeur ajoutée de ces partenariats au bénéfice des deux partenaires.

Les formations offertes par l'IAE dans différentes localisations se font dans le cadre d'accords avec des institutions locales. Il semble cependant que ces institutions soient peu voire pas impliquées dans les formations. Certaines sont uniquement mises à contribution pour gérer la logistique des formations ; d'autres sont un peu plus impliquées, certains cours étant offerts par des binômes d'enseignants locaux et d'enseignants de l'IAE. Il ne semble pas que l'IAE capitalise sur ces partenariats pour les développer plus avant, notamment dans le cadre de la recherche. Le co-encadrement de doctorants, par exemple, contribuerait à la formation de futurs enseignants-chercheurs dans les pays hôtes des formations de l'IAE, où les besoins de tels personnels sont parfois grands.

#### **c / Un personnel à la fois peu et très mobile**

Le comité suggère à l'IAE de développer une politique de mobilité internationale de son personnel, qu'il s'agisse d'enseignants-chercheurs ou de personnels administratifs, en s'appuyant sur Erasmus.

Les enseignants-chercheurs de l'IAE contribuent fortement, pour la plupart d'entre eux, aux formations délocalisées à l'étranger. Le comité ne dispose cependant pas de chiffres précis en la matière. Ils sont donc régulièrement en déplacement international. Néanmoins, peu d'entre eux ont réalisé un séjour international de longue durée dédié à la recherche. Il ne semble pas y avoir d'obstacles à de tels séjours au niveau de l'établissement, il s'agit plutôt d'un choix des enseignants-chercheurs eux-mêmes. Par ailleurs, le personnel administratif n'a aucune opportunité d'internationalisation, y compris en ce qui concerne les personnes qui sont en charge de la gestion des programmes internationaux.

#### **d / Une internationalisation adaptée mais peu visible des étudiants**

Les modalités d'internationalisation pourraient être rendues plus visibles comme outil de promotion des études à l'IAE. Elles apparaissent ainsi peu dans le RAE alors qu'elles constituent une véritable valeur ajoutée des formations proposées à l'IAE. Malgré l'obstacle que représente la formation continue pour organiser une mobilité internationale classique des étudiants, l'IAE a en effet développé un certain nombre d'activités permettant aux étudiants de bénéficier d'une exposition internationale : séminaire à l'étranger dans tous les masters (une à deux semaines), visites de professeurs invités, master international, etc.

---

<sup>51</sup> Source : RAE, p. 6.

## VII. CONCLUSION

L'IAE de Paris a connu une période agitée après 2013 : la tentative de rapprochement avec l'université Paris-Dauphine, finalement abandonnée, puis le retour, dans des conditions difficiles, auprès de Paris I, a incontestablement retardé la mise en place de certaines des recommandations du rapport AERES précédent. Au prix d'efforts importants, l'IAE a désormais rétabli des relations pérennes avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et stabilisé sa situation immobilière. Il est aujourd'hui déterminé à mettre en œuvre les transformations nécessaires pour franchir un palier supplémentaire.

Pour y parvenir, mieux s'équiper en matière d'indicateurs et d'outils de pilotage est un préalable indispensable à la mise en œuvre et au suivi des orientations stratégiques. La situation de l'IAE est en effet fragile : face à une concurrence croissante, il est déterminé à conserver son modèle, qui repose en grande partie sur son activité de formation continue. L'exigence d'efficacité de ce choix audacieux soumet l'établissement à une pression extrêmement forte, et le pousse à une vraie réflexion sur sa capacité à développer les moyens humains et financiers suffisants.

La politique de partenariats, en particulier avec l'EMS, permet de compenser une taille relativement petite à l'échelle de ses concurrents. Le projet Sorbonne Alliances, s'il est porteur de risques, peut permettre à l'IAE de renforcer les synergies avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de développer l'usage de la marque Sorbonne.

L'organisation de l'IAE a été très impactée par l'histoire récente : les progrès réalisés restent insuffisants, mais la dynamique lancée depuis quelques mois marque une étape importante. Des fonctions supports renforcées sont absolument indispensables à un pilotage plus efficace et à une meilleure utilisation des moyens dont il dispose.

La situation financière de l'IAE est bonne : son activité forte en FC dégage des excédents importants. Néanmoins, ceux-ci ne permettent pas de résoudre deux problèmes récurrents, souvent rappelés dans le RAE :

- une insuffisance de postes d'enseignants-chercheurs et de personnels administratifs (situation assez classique pour un IAE) ;
- la question des locaux, qui semble être un facteur limitant.

La politique de recherche de l'IAE est volontariste et originale ; néanmoins, son organisation, tiraillée entre chaires et pôles, reste peu lisible et nécessiterait une clarification. L'offre de formation est attractive, son cœur de métier (la FC) est clairement identifié et l'attractivité de l'IAE n'est pas remise en question.

Les relations internationales sont dynamiques, mais reposent plutôt sur un modèle opportuniste. Elles n'ont pas permis de développer des partenariats structurants : une action de mise en place de véritables collaborations académiques avec certains partenaires clés serait bénéfique.

Pour l'IAE, il s'agit désormais de trouver la voie d'un service public d'enseignement et de recherche en gestion, moderne, de qualité et qui reste accessible. Au vu de sa localisation et du contexte budgétaire, cette voie est étroite, mais le positionnement a le mérite de la clarté, et l'IAE entend se donner les moyens de le défendre et de le conserver. L'IAE peut en outre s'appuyer sur un attachement exceptionnel de sa communauté, aussi bien des personnels (administratifs ou enseignants) que des anciens étudiants : ce sera un levier fort face aux défis qui l'attendent dans les années à venir.

### 1 / LES POINTS FORTS

- Culture, identité et valeurs fortes partagées par tous les acteurs et donnant lieu à un fort engagement.
- Positionnement institutionnel clair autour de la marque Sorbonne.
- Esprit entrepreneurial, flexibilité, volonté d'ouverture et ancrage important dans le tissu socio-économique.
- Communauté étudiante désormais mieux intégrée et associée à la gouvernance de l'établissement

## 2 / LES POINTS FAIBLES

- Ambition surdimensionnée par rapport aux ressources actuellement disponibles (enseignants-chercheurs comme Biatss et locaux).
- Faible formalisation des processus donnant lieu à une sous-efficience de gestion (manque de mutualisation et gestions redondantes).
- Intentions stratégiques de long-terme parfois en contradiction avec la réalité des actions de terrain de court terme, en particulier en relations internationales, en l'absence de démarche qualité globale.
- Absence de vision partagée et collective sur l'organisation de la recherche entre chaires et pôles.

## 3 / LES RECOMMANDATIONS

- Formaliser les processus et développer des tableaux de bord pour accompagner le pilotage et optimiser la charge administrative.
- Poursuivre le travail sur la clarification du positionnement thématique et l'intégration entre la formation et la recherche (en particulier dans l'articulation entre chaires, pôles d'expertise et offre de formation).
- Poursuivre l'adossement à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans un objectif de mutualisation des ressources et de complémentarité des actions.
- Approfondir les projets internationaux pour arriver à de véritables partenariats.

## VIII. LISTE DES SIGLES

### A

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

### B

BDE Bureau des étudiants

Biatss Personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et santé

### C

CA Conseil d'administration

CCP Commission consultative paritaire

CDI Contrat à durée indéterminée

CFA Centre de formation d'apprentis

CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire

CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Codir Comité de direction

Comue Communauté d'universités et établissements

CPE Commission paritaire d'établissement

CNU Conseil national des universités

CV Curriculum vitae

### D

DBA *Doctorate in Business Administration*

Dgesip Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

DNS *Domain Name System*

DSI Directeur des systèmes d'information

### E

EC Enseignant-chercheur

EMS École de Management de la Sorbonne

Ensam École nationale supérieure d'arts et métiers

EPA Établissement public à caractère administratif

ETP Équivalent temps plein

### F

FC Formation continue

FI Formation initiale

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

### G

GIS Groupement d'intérêt scientifique

GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

Gregor Groupe de recherche en gestion des organisations

### H

Hcéres Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

### I

IAE Institut d'administration des entreprises

IFG Institut français de gestion

IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

INPI Institut national de la propriété industrielle

### L

LP Licence professionnelle

### M

MAE Master administration des entreprises

MBA *Master of business administration*

MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation



## O

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

## P

PAST Enseignants associés et invités

PME Petite et moyenne entreprise

PRAG Professeur agrégé

Prism Pôle de recherche en sciences du management

## R

RAE Rapport d'autoévaluation

RCE R responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines

## S

SI Système d'information

SHN Sportifs de haut niveau

## IX. OBSERVATIONS DU DIRECTEUR



**Monsieur Michel ROBERT**  
**HCERES**  
**Directeur du département**  
**d'évaluation des établissements**  
**2, Albert Einstein**  
**75013 Paris**

Paris, le 12 Juin 2018

Monsieur le Directeur,

L'ensemble des équipes de l'IAE de Paris tient à remercier l'HCERES et le comité d'évaluation pour la qualité du rapport final et des échanges qui se sont déroulés au cours de la visite. Il nous donne une base de travail précise et argumentée pour les prochains mois et relève les points forts et les points à améliorer de notre établissement.

Nous souhaitons saisir l'occasion de formuler des observations pour revenir sur quelques-uns des éléments à améliorer, ainsi que sur le contexte au moment de l'autoévaluation et de la visite du comité.

La visite du comité s'est déroulée un peu plus de six mois après le lancement de notre plan stratégique 2017/2020. Cet exercice, mené pour la première fois en impliquant toutes les parties prenantes de l'IAE, a été l'occasion de produire un diagnostic de notre environnement mais également une autoévaluation en avance de phase du processus d'évaluation de l'HCERES. Nous avons identifié à cette occasion des pistes d'amélioration que nous avons commencé à mettre en œuvre dès le début de l'année académique 2017/2018, soit pendant la période d'évaluation. Certains des points à améliorer identifiés par le comité étaient donc déjà pris en compte (ce qui nous a confortés dans notre propre diagnostic) et leur traitement venait de débiter. Nous souhaitons reprendre ici toutes les actions que nous avons engagées au cours de l'année 2017/2018 et qui répondent d'ores et déjà aux recommandations qui nous sont faites :

- Le comité a considéré que l'on « s'appuyait insuffisamment sur le réseau des IAE » : Dès le départ, la nouvelle direction a affirmé son attachement à ce réseau et son implication dans la défense des intérêts des IAE au sein des Universités. Le directeur de l'IAE de Paris vient d'en être élu Président. Le comité ne me semble pas avoir totalement pris la mesure de cet attachement et de la volonté de défendre ce modèle et même de le renforcer en offrant la possibilité, comme pour l'IAE de Paris et les IEP ou les écoles d'ingénieurs, d'avoir un statut d'Etablissement Public Administratif afin de mettre en œuvre réellement leurs capacités de développement de programmes

d'excellence et de développement de la formation continue dans un cadre adapté pour faire face à la concurrence externe dans ce domaine.

Les ressources développées par le réseau des IAE sont prioritairement à orienter vers les IAE les plus fragiles demandeurs de contacts à l'international, de soutien juridique adapté à leurs besoins ou de moyens de communication. L'IAE de Paris, peut, par lui-même, développer ce type de ressources et est en mesure de partager ses contacts et ses expertises pour les mettre au service de cette communauté.

- Depuis 2014, l'IAE de Paris disposait d'un fonds de dotation qui ne fonctionnait pas. La nouvelle direction a pris la décision, en accord avec le conseil d'administration, de l'activer réellement afin de disposer d'un outil complémentaire pour soutenir le développement de l'IAE. Le comité de visite note la nécessité de clarifier son rôle. Cette démarche a débuté avant le passage du comité et les statuts ont été précisés en mars dernier. Les rôles du fonds de dotation ont été ainsi énoncés :
  - Soutenir des actions de recherche, formation, rencontres, colloques, séminaires,
  - Soutenir la publication de toute analyse, ouvrage, thèse, nomenclature, etc. entrant dans le cadre de son objet,
  - Attribuer des bourses de recherche pour des actions entrant dans l'objet du fond,
  - Soutenir les actions visant au développement de l'entrepreneuriat,
  - Soutenir les actions de développement à l'international,
  - Soutenir des institutions dont les projets susciteraient un intérêt dans le cadre des axes financés par le fonds de dotation,
  - Acheter tout bien mobilier ou immobilier en vue de poursuivre ses activités.

En d'autres termes, ce fonds a vocation à soutenir les actions de l'IAE de Paris, ou impliquant l'IAE de Paris, à Paris, en région ou à l'étranger. La gouvernance du fonds a été révisée. Le Conseil d'administration est composé de trois professeurs de l'IAE (dont le directeur de l'IAE) et de trois extérieurs professionnels. La présidence est assurée par un professionnel extérieur. Il s'est doté d'une secrétaire générale et d'un commissaire aux comptes.

Régulièrement, le fonds examinera les projets qui lui sont soumis directement avant de les présenter à l'IAE ou examinera les projets soumis à l'IAE et pour lesquels l'IAE demande le soutien du fonds. Toutes les actions restent sous le contrôle de l'IAE qui labellise les projets avant de solliciter le fonds pour les soutenir. Au moins une fois par an, le directeur de l'IAE dresse un bilan des actions du fonds de dotation lors du CA de l'IAE.

- Le rapport souligne que nous avons à renforcer notre pilotage et à formaliser nos processus. Cela constituera notre priorité pour l'année 2018/2019. Nous avons tous

conscience que cette consolidation est nécessaire pour sécuriser notre fonctionnement sur le plan opérationnel.

Nous avons à progresser dans la formalisation de nos processus et dans la structuration de notre SI.

Nos expériences de collaboration avec de nombreuses universités françaises ou étrangères nous laissent cependant à penser que nos processus et nos outils, bien que perfectibles, sont bien moins fragiles que ceux d'autres institutions. Nous faisons également le constat que nous n'obtenons depuis plusieurs années aucune ressource supplémentaire afin d'assumer et consolider notre développement. Nous avons mis en place bien avant les recommandations du MESRI des outils de suivi analytique. Les marges de chaque programme sont sous contrôle et nous savons exactement le nombre d'étudiants nécessaires pour assurer l'équilibre financier de nos formations. La soutenabilité financière de notre institut est donc bien pilotée et nous disposons des moyens nécessaires pour identifier nos risques, financiers en particulier. La sensibilité des résultats à la formation continue est bien connue, contrairement à ce qui est mentionné dans le rapport. Des *stress tests* ont été réalisés pour évaluer la marge de manœuvre dont nous disposons sur les effectifs étudiants. Nous pouvons ainsi, en avance de phase, contrôler nos dépenses en cas de baisse de nos effectifs.

Par ailleurs il n'est fait aucune référence au référentiel Qualicert des IAE, sur lequel nous nous appuyons comme tous les membres du réseau et qui constitue déjà en lui-même une démarche d'amélioration continue.

- Les remarques relatives au partenariat avec l'Université Paris 1 et l'École de Management de la Sorbonne sont aujourd'hui largement derrière nous. En décembre dernier on pouvait avoir l'impression d'un manque de lisibilité des actions engagées. Aujourd'hui plusieurs programmes communs en matière de recherche et de formation sont engagés. La création du Groupement d'Intérêt Scientifique « Sorbonne Recherche en Management » est quasiment finalisée. Le comité de pilotage commun IAE/EMS se réunit deux à trois fois par an pour coordonner nos actions. La complémentarité des actions, recommandation du rapport, est l'idée même de ce comité de pilotage. Le volet formation présenté à l'HCERES est établi en commun. Notre association à l'Université Paris 1 n'a jamais été aussi nourrie depuis sans doute plus de vingt ans. Nous regrettons que ces avancées soient peu mises en avant dans le rapport.
- Le travail de clarification thématique et d'intégration de la recherche à nos formations a déjà été largement entrepris, et notre IAE se distingue fortement à ce niveau de la plupart des autres institutions. Nous n'avons sans doute pas suffisamment mis en avant et communiqué sur ces aspects, mais l'intégration des thématiques de nos chaires de recherche à nos programmes est très claire et

souhaitée par tous. Le rapport soumis au comité d'évaluation HCERES pour le volet recherche est précis sur ce point.

- Au plan de notre développement international, et en raison de notre position en formation continue, nous souhaitons nous développer à l'étranger et constituer des groupes sur place. Cette stratégie est très différente de celle consistant à attirer de jeunes étudiants à Paris. Nous devons identifier des pays et des partenaires locaux nous permettant d'accéder à des cadres intéressés à reprendre leur formation. Des universités mais aussi des opérateurs privés nous accompagnent dans ces missions. Quand il s'agit d'universités, nous cherchons toujours à nouer des relations globales sur place avec des professeurs locaux qui interviennent dans nos formations mais aussi à voir comment nous pouvons construire des partenariats de recherche. Le choix de nos implantations repose aussi sur une logique d'influence de l'université française en coordination avec les ambassades afin d'être visible sur une zone géographique, de la même façon que le font plusieurs grandes universités étrangères.

Pour conclure l'ensemble de ces observations, nous reviendrons sur un point faible. Pour nous, le problème n'est pas l'ambition mais l'insuffisance de ressources en personnel et en locaux malgré nos demandes réitérées aux tutelles et malgré la situation financière saine que nous avons réussi à construire. Enfin et pour terminer, le rapport de l'HCERES sera extrêmement utile pour faire valoir tant en interne qu'en externe les éléments positifs distinctifs de l'IAE de Paris et apprendre à mieux maîtriser les voies de progrès.

Je vous prie de croire, Monsieur le directeur, en l'assurance de mes sentiments respectueux.



Éric Lamarque  
Professeur des Universités  
Directeur de l'IAE de Paris

## X. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'Institut d'administration des entreprises de Paris a eu lieu du 13 au 15 décembre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Stéphane Mottet, enseignant-chercheur, ancien VP CA de l'université de Poitiers.

### Ont participé à cette évaluation :

- Thierry Alvergnat, directeur général Clust'R Numérique ;
- Etienne Baumgartner, enseignant-chercheur, université de Lorraine ;
- Martine Beurton, chargée de projet Campus de Gif, ancienne DGS de Centralesupélec ;
- Annick Castiaux, professeur des universités, Directrice des relations internationales, université de Namur ;
- Guillaume Haj-Hussein, vice-président étudiant de l'université de Lorraine.

Christine Poirier, conseillère scientifique, Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)