



**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. 2009.  
hceres-02026357

**HAL Id: hceres-02026357**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026357>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut d'administration des entreprises de Paris



novembre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'Institut d'administration des entreprises de Paris



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2009



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel de recherche structuré	7
II – Une stratégie scientifique bien établie	7
III – Une stratégie scientifique difficile à mettre en œuvre	8
La stratégie en matière de formation	9
I – Un positionnement pouvant conduire à une impasse stratégique	9
II – Une offre de formation de grande qualité	10
III – Des dispositifs d'accompagnement performants malgré un effectif d'enseignants permanents insuffisant	11
IV – Un environnement numérique de travail inexistant et une politique documentaire peu affirmée	11
V – L'ambition de s'inscrire dans une démarche qualité	12
La stratégie en matière de vie étudiante	13
La stratégie en matière de relations extérieures	15
I – Place des milieux socio-économiques dans les instances de l'établissement	15
II – Place des professionnels dans les activités de formation et de recherche	15
La stratégie en matière de relations internationales	17
I – Des facteurs influençant spécifiques	17
II – Une stratégie d'ensemble encore trop peu cohérente	18
La gouvernance	19
I – Un système de gouvernance à l'équilibre fragile	19
II – Une utilisation progressive des logiciels de l'AMUE	20
III – Une gestion des ressources humaines partagée avec Paris 1	20
IV – Une situation financière solide	21
1 • Organisation comptable	21
2 • Domaine budgétaire et financier	21
V – Une situation immobilière préoccupante	22
1 • Problématique particulière de l'IAE	22
2 • Connaissances patrimoniales du domaine universitaire et outils de gestion	22

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	23
I – Une stratégie de communication de base solide et bien définie	23
II – Une stratégie non adaptée à l'évolution des techniques et des stratégies actuelles	23
Conclusion et recommandations	25
I – Points forts	25
II – Points faibles	25
III – Recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations de la directrice	31
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



L'IAE de Paris a été créé en 1956. En 1989, il est devenu un Établissement public à caractère administratif, rattaché par convention à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, en vertu de l'article L.719-10 du Code de l'éducation (anciennement article 43 de la loi du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur). Cette convention a pour objet d'organiser la coopération de l'Université Paris 1 et de l'IAE en ce qui concerne les moyens mis à disposition de l'IAE par l'université, notamment en personnels et en locaux. C'est en vertu de cette convention que Paris 1 sous-loue à l'IAE l'immeuble de la rue Broca, actuellement source de difficultés immobilières importantes.

De son côté, l'IAE s'engage "à inscrire sa politique de développement dans le cadre du projet de l'Université Paris 1 et, notamment par l'extension de ses actions de formation première complémentaire et de formation continue en gestion, à contribuer au renforcement des liens entre l'université et les organisations privées et publiques, en particulier les entreprises".

L'IAE de Paris est le seul IAE de France à avoir le statut d'EPA. C'est une institution de taille intermédiaire. Grande si on la compare aux autres IAE de province, petite si on l'apprécie à l'aune de Dauphine ou de HEC France, et des "business schools" américaines et européennes à l'étranger. Une telle situation a conduit depuis toujours l'IAE de Paris à nouer des partenariats avec des établissements de réputation internationale : Université Paris-Dauphine, Robinson College of Business de la Georgia State University, la COPPEAD Graduate School of Business, la Federal University of Rio de Janeiro.

Selon les chiffres de l'établissement, l'IAE disposait, en 2008-2009, d'un effectif de 1 777 étudiants, dont près de 80 % constitués de jeunes cadres en formation continue diplômante; les 20 % restant se répartissent entre formation initiale classique et formation par apprentissage. Enfin, 38 % de l'effectif total est composé d'étudiants étrangers.

En ce qui concerne le corps enseignant, l'IAE de Paris comptait en 2008-2009 :

- 30 enseignants permanents (11 professeurs, 18 maîtres de conférences, 1 PRAG) ;
- 7 enseignants associés (2 professeurs, 5 maîtres de conférences) installés sur des emplois de PAST ;
- 316 chargés d'enseignement.

Au plan des ressources financières, l'IAE présente un budget de l'ordre de 9 000 000 euros, en intégrant le coût des emplois administratifs et enseignants-chercheurs délégués par l'État.

La recherche s'effectue au sein du groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR, EA 2474).

L'IAE de Paris propose une offre de formation attractive aux standards de qualité internationale. La mise en place de la réforme du LMD a été l'occasion d'un renforcement de son positionnement et de son portefeuille de formations qui se compose aujourd'hui comme suit :

- une licence professionnelle DISTECH ;
- deux masters proposés en formation initiale, par apprentissage et en formation continue :
- le master Administration des entreprises, formation de type MBA qui a donné lieu à la création d'une filière en apprentissage spécialisée "Gestion de projets internationaux" ;
- le master Management des organisations en deux ans : avec un M1 généraliste et six spécialités en M2, dont une spécialité recherche (organisation appliquée) ouvertes en formation initiale, apprentissage et formation continue ;
- un programme doctoral.

Cette offre de formation s'insère dans celle de l'Université Paris 1, seule autorisée à délivrer le diplôme. Créé pour répondre aux besoins des entreprises de former leurs cadres au management, l'IAE de Paris ne s'est jamais départi de son objectif d'origine. Reconnu comme un établissement de grande qualité dans un bon nombre de classements et d'enquêtes réalisées auprès des parties prenantes, l'IAE de Paris affiche l'intention stratégique de "devenir un acteur incontournable de la formation des cadres en management sur la scène internationale" s'appuyant sur la réputation du label Panthéon-Sorbonne. La stratégie définie par la direction de l'IAE est celle d'une "business school" au service des entreprises mais qui, en l'absence de but lucratif, peut assumer pleinement sa responsabilité sociale : démocratiser l'accès aux plus hautes fonctions managériales, en France comme à l'étranger.





# La stratégie en matière de recherche



## I – Un potentiel de recherche structuré

Créé en 1992, le GREGOR comprend 96 membres dont 24 enseignants-chercheurs permanents (11 HDR), 14 associés et 59 doctorants. Il dispose d'un budget de 80 000 à 100 000 euros, dont 30 à 40 % sont issus de contrats de recherche. L'organisation se structure autour de 6 axes thématiques : Gouvernance, Marketing responsable, Responsabilité sociale de l'entreprise, Restructurations, Instrumentation de gestion et Risque & décision. Deux chaires de recherche viennent compléter le dispositif scientifique de l'IAE : la chaire Mutations, anticipations, innovations et la chaire Partenariats publics-privés, qui disposent respectivement d'un budget de 120 000 et 150 000 euros sur trois ans. La direction du GREGOR comprend sept membres : le directeur général et les directeurs adjoints qui coordonnent les 6 axes thématiques. L'équipe administrative est composée d'une assistante de recherche, d'une ingénieure d'études statistiques financée sur fonds propres et d'une personne en charge du secrétariat des chaires.

Le bilan 2006-2009 du GREGOR fait état d'une production de 147 articles (de janvier 2005 à septembre 2008) dont 59 dans des revues à comité de lecture répertoriées dans les bases de données scientifiques (ACL). Parmi ces 59 articles, 16 ont été publiés dans des revues internationales. Le nombre de publications de type ACL par membre permanent est ainsi proche de 2,5. Il existe également une production notable d'ouvrages ou chapitres d'ouvrages à caractère scientifique (75) et de vulgarisation (44).

La spécialité recherche "Organisation appliquée" du master Management des organisations de l'IAE de Paris (en collaboration avec HEC Paris et Arts et Métiers-Paris Tech), ainsi que le master recherche Sciences de la décision et management des risques de l'ENSAM sont fondés sur l'activité scientifique du GREGOR. L'école doctorale "Gestion-Organisation-Décision-Information" (GODI) est issue de la fusion des ED 471 (GREGOR/IAE de Paris, GREG/HEC, GRID/ENSAM Paris/ESTP) et 118 (PRISM/Paris 1), avec un élargissement aux sciences de l'ingénieur avec le Centre de recherche en informatique (CRI/ Paris 1). Il y a 213 thèses inscrites dans cette nouvelle ED, dont 62 proviennent de l'IAE de Paris. Le Pôle de recherche interdisciplinaire en science du management (PRISM) entretient des relations privilégiées avec le GREGOR, non seulement au travers de l'école doctorale mais aussi par l'organisation de séminaires communs, en Finance et en Marketing notamment. Ces relations sont de nature à initier une collaboration plus étroite entre l'UFR de Gestion et l'IAE.

Le GREGOR organise un séminaire plénier mensuel ainsi que des séminaires thématiques laissés sous la responsabilité des responsables d'axe thématique. L'IAE de Paris affecte un support budgétaire sur poste vacant (12 mois) à l'invitation de professeurs étrangers afin de soutenir sa politique internationale.

Au total le potentiel de recherche de l'IAE de Paris apparaît bien structuré. Les partenaires du GREGOR (HEC Paris, ENSAM, Arts et Métiers Paris Tech) sont de grande qualité et les formations prédoctorales (masters) et doctorales (ED) ont été conçues en bonne harmonie avec ce potentiel. Le laboratoire est évalué B par l'AERES. On peut regretter le faible nombre de publications dans des revues internationales, environ un quart des ACL. La politique d'internationalisation menée par le GREGOR depuis quelques années devrait cependant permettre d'améliorer ce ratio. Enfin, le GREGOR ne tire pas pleinement partie de sa proximité avec le PRISM. En dépit de certaines différences, reconnues par les protagonistes, il semble qu'une coopération plus structurée entre ces deux équipes pourrait renforcer de manière notable le potentiel de recherche de l'IAE.

## II – Une stratégie scientifique bien établie

Les objectifs principaux sur la période 2004-2008 étaient de restructurer par thème les travaux de l'unité de recherche d'une part, et d'améliorer son "internationalisation" d'autre part. La structuration en six axes thématiques qui a été réalisée est pertinente. Elle permet une gestion par projet de l'activité scientifique de l'équipe et donc une certaine perméabilité entre les différents axes. On constate d'ailleurs que quelques chercheurs s'inscrivent dans plusieurs d'entre eux. À terme, chacun de ces axes thématiques devrait s'appuyer sur une chaire en partenariat avec les bailleurs de fond. Ce qui est cohérent avec l'ancrage du laboratoire sur une recherche à vocation résolument appliquée.

La stratégie d'internationalisation menée tout au long de ce contrat n'a pas apporté les résultats que l'on pouvait espérer. Même si les mesures qui ont été prises sont louables (invitation de chercheurs étrangers, soutien à l'écriture d'articles en anglais, financement de congrès et séminaires internationaux, etc.), les résultats obtenus en termes de publications restent encore à améliorer. Toutefois cette faiblesse est parfaitement reconnue par la direction dont l'objectif est de porter à 33 % le taux de publication dans les revues internationales au terme du contrat quadriennal.

### III – Une stratégie scientifique difficile à mettre en œuvre

Cette faiblesse en matière d'internationalisation peut s'expliquer par les difficultés que rencontre l'établissement dans la mise en œuvre de sa stratégie scientifique. Au fil des années, l'IAE a acquis une très grande réputation en matière de formation continue auprès des entreprises françaises et a fait de ce type de formation son cœur de métier. Or, la formation continue est très exigeante que ce soit pédagogiquement ou administrativement, ce qui laisse parfois peu de temps au développement d'activités de recherche. La mise en œuvre de la stratégie consiste ainsi à libérer les tensions qui existent entre les différentes charges et responsabilités des enseignants-chercheurs. Pour ce faire deux mesures spécifiques sont envisagées par la direction de la recherche.

Il est prévu, d'une part, de mettre en place un système de prime à la publication afin d'inciter les enseignants-chercheurs du GREGOR à publier leurs travaux dans les meilleures revues internationales. Si cet effort est louable et montre l'intérêt de l'établissement pour sa production scientifique, on peut douter de son efficacité. En effet si ces mesures incitatives portent leurs fruits, cela se fera au détriment des activités pédagogiques et administratives de l'IAE, ce qui n'est pas souhaitable. L'établissement réfléchit, d'autre part, à un système de congés sabbatiques afin de libérer régulièrement des périodes au cours desquelles l'enseignant qui en bénéficie pourra consacrer la totalité de son temps à la recherche. Cette mesure semble bien adaptée à la situation particulière de l'IAE.

La politique de recrutement de l'IAE constitue l'élément le plus important de la mise en œuvre de sa stratégie. Sur la trentaine d'enseignants-chercheurs que compte l'établissement, un tiers a 60 ans ou plus. Dans les cinq ans qui viennent, l'IAE va donc devoir opérer de nombreux recrutements et une grande partie de son personnel enseignant sera renouvelée. L'institut doit donc préparer ces changements. Or, de ce point de vue, il n'a pas pris de mesures particulières. La vision de l'IAE dans ce domaine est une vision à court terme (à deux ans au plus) et essentiellement locale. L'objectif d'internationalisation de l'institut peut et doit passer, au-delà des invitations, par le recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers déjà impliqués dans les réseaux scientifiques internationaux. L'IAE de Paris, dont l'ambition est de compter parmi les meilleures *business schools* au monde, doit donc se munir de procédures de recrutement internationales. Ceci nécessite la mise en place d'une politique d'emploi à moyen terme (sur cinq ans au moins) et résolument orientée à l'international avec des dispositions particulières pour attirer les meilleurs chercheurs étrangers. Sans la mise en place d'une politique de ce type, l'IAE risque de ne pas pouvoir atteindre l'objectif d'internationalisation qu'il s'est fixé.

Au total, dans la mise en œuvre de sa stratégie, l'IAE de Paris n'exploite pas totalement l'ensemble des possibilités qui lui sont offertes. Les actions que l'institut privilégie (primes à la publication, congés pour recherches) peuvent être efficaces. Cependant la politique de recrutement qui constitue l'élément fondamental de la mise en œuvre de sa stratégie n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante. L'avenir de l'IAE pourrait en dépendre de manière cruciale.

# La stratégie en matière de formation



## I – Un positionnement pouvant conduire à une impasse stratégique

Le pilotage de l'offre de formation est assuré par la direction de l'IAE, qui comprend le directeur, le directeur adjoint, le délégué général, le directeur de la recherche, les deux directeurs des études (un pour chaque programme de master) et le directeur des relations avec les entreprises et des services aux étudiants.

L'IAE de Paris a l'ambition d'être un acteur incontournable de la formation des cadres au management sur la scène internationale. Cette ambition définit une stratégie, qui à son tour a des implications fortes sur la politique de formation.

Telle qu'elle est présentée dans le projet 2010-2013, la stratégie de l'IAE se déploie en deux axes majeurs.

Le premier découle largement du positionnement de l'établissement dans le réseau des IAE français et des *business schools* européennes. Ce positionnement tient à la place importante de la formation continue diplômante qui constitue le cœur de métier de l'IAE de Paris, ce qui, dans le secteur des sciences de gestion, est unique en France et peu commun en Europe. Seules les *business schools* de Bradford, Cranfield, Henley, Warwick, Helsinki et Barcelone (EADA) semblent avoir un positionnement similaire. Les cadres en activité étant par définition peu mobiles, l'IAE a choisi de délocaliser ses formations. Cette stratégie, qui fait partie intégrante de la stratégie internationale de l'IAE (Cf. *infra*), se situe dans la continuité du précédent quadriennal et ne constitue pas une évolution majeure et ce, d'autant plus que l'IAE n'envisage pas d'étendre ces délocalisations mais de concentrer ses forces sur l'internationalisation de l'ensemble de ses formations.

Le second axe stratégique, qui concerne les relations de coopération entre l'IAE et l'UFR de Gestion de l'Université de Paris 1, semble plus prometteur, mais soulève de sérieuses difficultés. Ces dernières ne résultent pas tant d'un manque de volonté de coopérer, voire de se rapprocher, que d'une différence de culture liée principalement au cœur de métier de chacun. Si le métier de base de l'IAE est la formation continue, avec aujourd'hui une réelle compétence dans la formation initiale en apprentissage, celui de l'UFR de Gestion se situe dans la tradition universitaire de l'accueil des bacheliers et de leur accompagnement tout au long de leur cursus dans le LMD. Les formations de l'IAE sont sélectives et l'entrée se situe pour la quasi-totalité d'entre elles au niveau de la deuxième année du master. De leur côté, les formations de l'UFR de Gestion sont plus académiques, non sélectives à l'entrée de la licence et s'adressent, pour l'essentiel, à de jeunes étudiants qui n'ont pas d'expérience professionnelle.

Ces deux mondes culturellement différents doivent pourtant se rapprocher afin de rendre leur offre de formation lisible pour les étudiants et les recruteurs, et visible à l'échelle nationale et internationale. Il serait souhaitable que les deux offres de formation soient cohérentes et complémentaires, ceci d'autant plus que tous les diplômes sont délivrés sous le sceau de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Ceci étant dit, la voie de la coopération en matière de formation est désormais engagée puisqu'une spécialité commune (master Trésorerie) a été ouverte à la rentrée 2008-2009, et que les deux entités sont à présent concernées par une seule école doctorale : l'ED Sciences du management : gestion, organisation, décision, information, coaccréditée avec HEC et l'ENSAM/ESTP.

Si le positionnement de l'IAE sur la formation continue lui a jusqu'à présent conféré une place "confortable", il peut aujourd'hui conduire à une impasse stratégique. En effet, le marché de la formation continue, notamment celui de la formation continue diplômante, est devenu extrêmement concurrentiel. Or la solution d'investir la formation initiale, notamment en apprentissage, n'est pas durablement soutenable car elle empiète sur la compétence de l'UFR de Gestion. De même, si elle peut renforcer son attractivité auprès des étudiants, la voie de l'internationalisation de ses formations n'assurera pas à l'IAE une croissance significative de ses effectifs étrangers. Une autre voie, plus ambitieuse, serait d'évoluer vers une *business school* complète, ce qui ne saurait se faire sans un rapprochement véritable avec l'UFR de Gestion de Paris 1. Dans cette perspective, le PRES en cours de constitution, dans lequel Paris 1 s'inscrit (avec Paris 5, Paris 7 et probablement l'IEP), constituerait sans doute un cadre offrant de nouvelles opportunités. Il n'est pas sûr que tant l'IAE que l'Université Paris 1 en aient pleinement conscience.

## II – Une offre de formation de grande qualité

L'architecture générale de l'offre de formation est claire. Sa déclinaison en formation continue et en formation initiale, classique ou en apprentissage, est explicite. Les flux à l'entrée entre 2005 et 2008 illustrent le poids de la formation continue.

	Formation continue			Formation initiale classique et en apprentissage					Recherche	
	MBA-MAE	MMO 2	Total	LP	MBA-MAE	MMO 1	MMO 2	Total	MMO	D
2007-2008	522	270	792	22	126	28	150	326	24	13
2006-2007	509	225	734	23	160	29	167	379	37	13
2005-2006	529	198	727	25	138	27	148	338	37	13

Les parcours sur une ou deux années pour la formation continue sont bien pensés. Les évaluations des formations sont toutes très bonnes (A) ou excellentes (A+).

L'offre de formation master de l'IAE de Paris se décline autour de deux diplômes : le master Administration des entreprises et le master Management des organisations.

Le master Administration des entreprises (MAE) n'est autre que l'ex-certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (CAAE) du réseau des IAE. Il offre une formation généraliste au management aux titulaires d'un diplôme de niveau bac+4 ne relevant pas des Sciences de gestion (Droit, Sciences, Médecine, Humanités) ou aux titulaires d'un titre d'ingénieur, en complément de leur formation d'origine. Il ouvre ainsi l'accès à une double compétence. À l'IAE de Paris, il se décline en formation continue, en formation initiale en apprentissage (exclusivement pour les diplômés issus de filières scientifiques) et en formation initiale classique (tous diplômés). La dimension internationale que l'institut a réussi à acquérir résulte principalement d'une reconfiguration du MAE sur le modèle du *Master of Business Administration* (MBA). Ce "MBA-MAE" est délocalisé avec les mêmes standards de qualité qu'à Paris sur plusieurs centres urbains étrangers : Pékin, Beyrouth, Dakar, etc. Le positionnement international sur ce secteur de la formation continue permet à l'IAE d'offrir d'autres MBAs qui sont décrits dans la partie consacrée aux relations internationales.

Le master Management des organisations (MMO) contient des spécialités professionnelles et une spécialité recherche. Les premières s'adressent à des personnes déjà insérées dans la vie professionnelle (formation continue) ou à des étudiants (exclusivement en apprentissage) qui souhaitent se perfectionner dans une discipline du management. Ce master comporte un M1, destiné à donner à une trentaine d'étudiants les fondamentaux de Gestion pour se spécialiser en M2, et six spécialités de M2. Deux d'entre elles sont également délocalisées : à Sofia pour la spécialité "Management des ressources humaines et responsabilité sociale de l'entreprise" et à Ho Chi Minh pour la spécialité "Marketing et pratiques commerciales".

La spécialité recherche a pour intitulé "Organisation appliquée". Elle est cohabilitée avec HEC Paris et l'ENSAM-ESTP. Elle présente l'originalité, probablement unique en France dans le champ des Sciences de gestion, d'être ouverte également en formation continue pour des candidats qui souhaitent s'engager dans une démarche doctorale et qui justifient d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans depuis leur diplôme de niveau bac+4. À cette spécialité recherche, il faut ajouter celle cohabilitée avec l'ENSAM-ESTP : "Sciences de la décision et management des risques".

Pour tous les masters en formation continue, les dispositions de la Validation des acquis de l'expérience (VAE) sont pleinement utilisées pour les cadres qui ne disposent pas des diplômes requis.

L'IAE de Paris propose enfin une licence professionnelle en apprentissage destinée à la grande distribution (DISTECH). Si le succès de cette formation ne se dément pas depuis sa création en 1995, la présence d'une telle licence nuit à la clarté du positionnement de l'établissement dans le LMD, qui pourrait se focaliser sur le M et le D dans le cadre des choix stratégiques qui s'imposent à un établissement de cette taille.

En définitive, l'offre de formation de l'IAE est très bien adaptée aux besoins des milieux professionnels auxquels elle est destinée. Elle donne lieu à des taux de réussite satisfaisants (supérieurs à 80 % et parfois proches de 100 %).

### III – Des dispositifs d’accompagnement performants malgré un effectif d’enseignants permanents insuffisant

Le dispositif pédagogique privilégie les enseignements par groupes de 20 à 30 étudiants, ce qui est bien adapté à la finalité professionnelle de l’offre de formation et au public de la formation continue et de la formation initiale en apprentissage.

Néanmoins, avec ses 30 enseignants-chercheurs, l’établissement ne dispose pas d’un encadrement permanent satisfaisant au regard de ce dispositif. Il est particulièrement faible si on prend comme référence les standards internationaux des *business schools*, qui appelleraient plus d’une cinquantaine d’enseignants permanents compte tenu de l’effectif étudiant. Il l’est d’autant moins que les enseignants-chercheurs sont impliqués dans les formations délocalisées. Cette situation nuit beaucoup au développement des activités de recherche.

L’accueil des étudiants du MAE se fait en amphi inaugural dans les locaux de l’Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Ils sont ensuite réunis par groupes à la rue Broca pour procéder à l’élection d’un délégué et d’un suppléant. Chaque unité d’enseignement est placée sous la responsabilité d’un référent. L’accueil des étudiants du MMO se fait par spécialités de master. Une assistante de formation est chargée du suivi par spécialité des étudiants en formation continue et en apprentissage. Un dispositif de tutorat individuel est mis en place pour les apprentis. Un livret d’accueil et une mallette pédagogique contenant un ouvrage de référence sur les fondamentaux de chaque unité d’enseignement (10 UE en MAE et 14 en MMO) sont remis aux étudiants.

L’accompagnement des étudiants handicapés se fait dans le cadre du dispositif "relais handicap" mis en place par l’Université Paris 1.

L’IAE de Paris est très attaché aux missions du service public de l’enseignement supérieur. Ses enseignants partagent un ensemble de valeurs de service aux étudiants et aux usagers, qui rejaillit sur le contenu des enseignements, notamment par une sensibilisation à la responsabilité sociale et au respect de la personne. En outre, la petite taille de l’établissement permet d’entretenir un esprit de corps qui favorise l’émergence d’un capital social dont chacun est bien conscient de profiter. Ce sentiment d’appartenance à l’institution est indissociable de celui du service public. Il est d’autant plus remarquable que la pénurie mondiale des enseignants-chercheurs en gestion pousse à la hausse des rémunérations pratiquées par les *business schools* concurrentes et incite à des comportements nomades.

Étant donné que les trois-quarts des étudiants de l’IAE sont en activité, le dispositif d’aide à l’insertion professionnelle est très peu développé au regard des autres *business schools*. Le service carrières et entreprises, placé depuis sa création en 2006 sous l’autorité du délégué général, gère les relations avec les entreprises et a en charge la gestion des stages, l’aide à la première embauche pour les étudiants en formation initiale et le suivi de l’insertion professionnelle des diplômés. L’enquête sur le devenir des diplômés 2007, publiée en septembre 2008, est très complète. Les éléments essentiels sont renseignés avec précision : profils initiaux des étudiants, pourcentage des répondants, taux d’insertion, contrats de travail (CDI ou CDD), fourchettes de rémunération, secteurs d’activité, types d’entreprise, lieux d’exercice (Paris, région parisienne, autre). Les résultats sont donnés par catégorie d’étudiants (FC, FI et apprentissage) et spécialité par spécialité pour le MMO. Il en ressort que la qualité de l’insertion professionnelle des diplômés est bonne, à la hauteur de la pertinence de l’offre de formation.

### IV – Un environnement numérique de travail inexistant et une politique documentaire peu affirmée

À ce jour, l’IAE de Paris n’a pas mis en place un Environnement numérique de travail (ENT), ce qui n’est pas adapté aux exigences de la formation universitaire en général, ni à celles de son modèle de pédagogie active. La communication se fait donc par l’intermédiaire du site Web (notes, renseignements administratifs, mise en ligne de cours et de supports pédagogiques). Son projet 2010-2013 indique qu’un ENT sera bientôt mis en place. Il serait judicieux d’examiner l’opportunité de s’inscrire dans une démarche commune avec Paris 1.

Depuis l’installation de l’institut rue Broca, sa bibliothèque est intégrée au service commun de documentation (SCD) de l’Université Paris 1, ce qui lui permet de bénéficier du portefeuille des bases de données des bibliothèques de Cujas et de la Sorbonne. Cette bibliothèque est partagée avec le Droit. Elle n’offre que 125 places assises, non câblées, alors que la norme nationale est d’une place assise pour dix étudiants.

Si le budget documentaire est satisfaisant, passant de 57 000 euros en 2005 à 74 500 euros en 2006, pour se stabiliser depuis à 75 500 euros, aucun enseignant référent de l'IAE n'est dédié aux problèmes documentaires. Seule une réunion par an avec les enseignants permet aux personnels du SCD en charge de la bibliothèque de faire le point sur les besoins. Ce n'est assurément pas la marque d'une volonté politique dans ce domaine. Au demeurant, seulement 544 étudiants et 12 enseignants-chercheurs de l'institut sont inscrits à la bibliothèque en 2008-2009. Enfin, les horaires d'ouverture ne sont pas particulièrement adaptés au public de la formation continue, dont les enseignements ont lieu le soir et parfois le samedi.

## V – L'ambition de s'inscrire dans une démarche qualité

Outre une charte qui fixe les droits et devoirs des usagers, la démarche qualité pédagogique repose sur un dispositif d'évaluation des enseignements qui semble satisfaire les étudiants comme les enseignants. Les enseignements sont évalués à la fin de chaque module. Pour le MAE, quatre réunions par an avec les délégués de groupe permettent de faire la synthèse au niveau des UE. Pour le MMO, c'est l'assistante de formation qui réalise la synthèse des évaluations par spécialité. Il n'existe pas, à ce jour, de réunion de synthèse globale, susceptible de confronter les évaluations et d'analyser les difficultés éventuelles, afin d'aboutir à un diagnostic partagé et de définir les voies d'amélioration.

L'IAE inscrit aussi sa démarche qualité dans le cadre de procédures de certification externe. Depuis 2006, il est certifié "Qualicert" par la Société générale de surveillance (SGS), référentiel qualité en matière d'enseignement et de recherche en Gestion mis au point par le réseau des IAE. Après une première tentative en 2002, il cherche à obtenir l'accréditation internationale *European Quality Improvement System* (EQUIS) de l'*European Foundation for Management Development* (EFMD). Déclaré éligible en juin 2008, l'audit d'accréditation a eu lieu en avril 2009.

Quel que soit le résultat de cet audit, l'effort engagé relève d'une démarche de qualité globale (enseignement, recherche, administration) qui ne peut que renforcer l'image de l'IAE auprès des étudiants, des entreprises et des partenaires universitaires français et étrangers.



# La stratégie en matière de vie étudiante



Le positionnement de l'IAE étant essentiellement axé sur la formation continue, le développement de la vie étudiante au sein de l'établissement est nécessairement limité.

Contrairement à ce que l'on peut observer dans l'organisation des grandes écoles (auxquelles l'IAE se compare volontiers) les anciens élèves ne jouent pas un rôle important ni dans les services aux étudiants, ni dans la définition des objectifs des formations et de la recherche et ce, malgré l'existence d'une association, qui dispose d'un bureau ainsi que d'une dotation financière de 10 000 euros. Cette dernière contribue à financer deux postes de permanents qui, tous les ans, éditent un annuaire des anciens, proposent un accueil physique dans leurs locaux et quelque 400 offres d'emploi en moyenne par semaine.

Le très faible nombre d'inscrits à l'association, seulement 800 pour un effectif total de plus de 22 000 anciens élèves, peut s'expliquer par la nature des relations interpersonnelles au sein de l'institut, qui sont nécessairement moins intenses que dans les grandes écoles où les élèves d'une même promotion cohabitent quasiment toute l'année, tant en cours qu'à l'extérieur, favorisant ainsi le développement d'un réseau.

S'il ne peut être question de revoir l'organisation des études qui tient compte principalement de la disponibilité relative des étudiants, les occasions de rencontre des élèves d'une même année pourraient être plus systématiquement recherchées, par exemple, en invitant, un soir par mois, une personnalité remarquable à faire une conférence sur un sujet d'actualité ou en organisant, une fois par trimestre, une présentation des travaux de recherche des enseignants-chercheurs de l'école doctorale.

L'association aurait d'ailleurs elle-même tout à fait intérêt à organiser davantage d'activités de prestige, afin de dynamiser la collectivité et de mobiliser les étudiants autrement que par l'intermédiaire des chargés d'enseignement. Ce type d'initiatives l'aiderait à atteindre son objectif d'attirer près de 5 000 adhérents, dont on trouverait les coordonnées et la situation professionnelle dans l'annuaire, la mettant ainsi en situation de rendre un meilleur service aux étudiants et anciens de l'IAE en recherche d'emploi ou de réorientation.

En dehors de l'association des anciens, il n'existe qu'une seule association étudiante à l'IAE de Paris : le Bureau des élèves (BDE) dont le rôle est d'animer la vie étudiante au sein de l'institut. Les étudiants investis au sein du BDE sont pour la majorité en formation initiale et organisent de fait la vie associative en fonction de leurs horaires alors qu'ils ne représentent qu'une minorité au sein de l'IAE. La passation de pouvoir ne se fait pas sans rupture ; la formation du bureau n'est donc pas assurée d'une année sur l'autre. L'association reçoit une dotation de 10 000 euros annuellement par le CA.

D'une manière générale, la vie de l'établissement est ponctuée de différents événements allant de projets sportifs portés par des étudiants à quelques rares actions culturelles transitant par le BDE, mais aucune politique n'est définie sur une base pluriannuelle par l'association. Chaque année, en revanche, la cérémonie de remise des diplômes constitue un moment important dans la vie de l'établissement.

Les décisions relatives à l'attribution du FSDIE sont prises en CA. Par ailleurs, l'association des anciens et le BDE n'ont jamais eu de projets communs alors que leurs bureaux sont au même étage et qu'ils bénéficient d'une dotation équivalente.

L'engagement associatif au sein de l'IAE est donc faible et ne bénéficie pas de reconnaissance particulière. Il pourrait cependant être valorisé par le bais d'une UE facultative sur la thématique de la vie associative. Il n'existe pas non plus d'aménagements horaires spécifiques aux responsables.

Les élections servent à pourvoir les 6 postes dédiés aux élus étudiants au CA, avec un renouvellement partiel chaque année. Le taux de participation aux élections est inférieur à 10 %, ce qui est plus faible que la moyenne nationale. Les élections se déroulent sur une seule journée sur un créneau horaire restreint, en journée, où seuls les étudiants de formation initiale peuvent être présents. La communication autour de l'événement est très faible aux yeux des élus CA.

Dans la mesure où les étudiants salariés constituent la grande majorité des étudiants, l'organisation administrative et logistique est conçue pour permettre les meilleures conditions d'accueil aux personnes suivant la formation continue. Ces derniers ont l'impression d'être moins des étudiants que des apprentis et éprouvent notamment du mal à gérer leurs relations avec de multiples tuteurs.

Enfin, l'IAE de Paris essaie de rendre ses bâtiments accessibles aux handicapés. C'est une démarche timide qui ne se base pas sur une stratégie globale d'accueil d'étudiants handicapés et de services spécifiques



# La stratégie en matière de relations extérieures



La densité de ses relations avec les entreprises constitue le principal point fort de l'IAE de Paris. L'entretien et le développement de ces relations sont assurés selon une logique remarquable : les entreprises confient à l'IAE la formation de leurs cadres, parce qu'elles connaissent la qualité du corps enseignant ; elles participent à l'activité de formation au travers des professionnels qui interviennent à l'IAE en tant qu'enseignants vacataires et elles soutiennent les recherches du GREGOR par la création de chaires. Ce dispositif a démontré ses bienfaits depuis des décennies et produit des résultats particulièrement satisfaisants, à en juger par l'opinion des étudiants comme par la fidélité des entreprises. Par ailleurs, la démarche de l'établissement consistant à former au management les élèves en fin d'études des grandes écoles d'ingénieurs témoigne d'une reconnaissance de la qualité de ses enseignements auprès de futurs cadres dirigeants.

Étant donné ce capital d'image dans les milieux professionnels, le fait que l'IAE ne connaisse pas une croissance plus forte est sans doute lié d'une part, à ses problèmes de locaux et d'autre part, au développement d'une offre concurrentielle de formation continue en gestion dans la plupart des universités parisiennes.

## I – Place des milieux socio-économiques dans les instances de l'établissement

Si les milieux socio-économiques sont représentés à différents titres au sein du conseil d'administration (personnalités extérieures, président du conseil, anciens élèves ou professionnels chargés d'enseignement), ces représentants (à l'exception du président) n'interviennent guère dans les débats. C'est en effet davantage au travers de relations directes avec les dirigeants de l'établissement que les milieux professionnels participent à la vie de l'établissement. La chaire dédiée aux partenariats publics-privés par exemple a été négociée entre la direction, assistée d'un professeur spécialisé, et les entreprises concernées, avant d'être présentée au CA. Il en est de même s'agissant de l'introduction d'un cours sur la politique des achats ou de la mise en place, avec l'aide de l'association des anciens et du BDE, d'un prêt aux étudiants. Bien qu'elle gagnerait à être développée, cette situation pragmatique est satisfaisante en termes de résultats.

## II – Place des professionnels dans les activités de formation et de recherche

Comme on l'a vu, les professionnels impliqués dans les formations, dont un grand nombre sont des anciens élèves de l'IAE, sont particulièrement nombreux. Ces professionnels mettent l'IAE en relation avec leur entreprise, permettant ainsi de développer des activités contractuelles, telles que des travaux d'étude ou d'analyse, l'accueil de stagiaires étrangers, des travaux de recherche ou d'expertises, etc.

Il n'a pas été signalé de participation de l'IAE à des pôles de compétitivité, pourtant nombreux dans la région Île-de-France, mais cela tient vraisemblablement à ce que ceux-ci mettent encore l'accent sur la recherche fondamentale ou appliquée plus que sur la mise en œuvre de méthodes de gestion innovantes.

Ainsi, c'est une démarche très pragmatique qui permet d'associer les milieux socio-économiques à la définition des objectifs autant pour la formation que pour la recherche. Une analyse rigoureuse des bénéfices à attendre d'une démarche plus systématique conduirait probablement à des résultats encore plus remarquables dans ces deux domaines.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Des facteurs influençant spécifiques

La stratégie de l'IAE en matière de relations internationales est déterminée essentiellement par deux facteurs : d'une part, la volonté affichée d'obtenir l'accréditation EQUIS et d'autre part, l'impossibilité structurelle de mettre en place un schéma classique d'internationalisation, fondée sur le concept de la mobilité des étudiants.

Le label EQUIS requérant un haut degré d'internationalisation, l'IAE s'est efforcé de renforcer son dispositif international. La faible mobilité de ses étudiants, cadres en activité, l'a incité à privilégier la délocalisation de ses formations à l'étranger.

En raison de ces délocalisations, 38 % des étudiants de l'institut sont étrangers. Ce chiffre global cache néanmoins d'importantes disparités selon le profil des étudiants. En MBAs (formation continue), ce taux s'élève autour de 66 % ces dernières années, tandis que pour la totalité des étudiants en formation initiale, il oscille entre 6 % et 12 %.

14 cursus sont proposés en coopération avec des institutions locales, sur 11 sites. Huit de ces cursus sont offerts en collaboration avec Paris-Dauphine sous le label MBA International Paris. Ils se concentrent autour du bassin de la Méditerranée (Algérie, Égypte, Tunisie, Maroc, Liban), sur l'Afrique occidentale (Sénégal) et l'océan Indien (Île Maurice). L'IAE offre en plus des cursus délocalisés en Europe centrale (Minsk, Sofia) et en Asie (Pékin, Ho Chi Minh Ville). Les enseignants de l'IAE (et de Paris Dauphine) se déplacent régulièrement vers ces destinations pour assurer un enseignement sous forme de cours regroupés sur plusieurs jours. Les étudiants obtiennent soit des doubles diplômes Paris 1-Paris Dauphine, soit des diplômes de Paris 1.

L'IAE ne compte pas investir davantage dans la délocalisation mais souhaite se concentrer sur l'internationalisation de l'ensemble de ses programmes. Cette stratégie vise à développer non seulement le contenu international des programmes mais également la politique linguistique, en favorisant l'introduction systématique de l'anglais dans les cours. Il en est ainsi du master *Information and Knowledge Systems Engineering and Management* (IKSEM).

Trois formations entièrement anglophones et destinées à attirer des étudiants étrangers ont été mises en place entre 2005 et 2007. Le Global Partners MBA (2005) se fait en coopération avec des *business schools* aux États-Unis et au Brésil. Le concept prévoit un déplacement des étudiants dans les pays partenaires et implique un voyage d'études en Chine. Les droits d'inscription s'élèvent à 52 000 dollars et la formation est sanctionnée par un double diplôme décerné par Paris 1 et par le Mack Robinson College of Business d'Atlanta. Les inscrits proviennent jusqu'à présent exclusivement d'Asie, des États-Unis et de l'Amérique latine.

L'international MBA Program (2006) se caractérise par une orientation européenne des contenus focalisés sur les relations des entreprises avec les institutions internationales et leurs partenaires. Il cherche à attirer des étudiants étrangers en apprentissage faisant des stages de 6 à 8 mois dans des entreprises. Le but de cette formation est de former des cadres. Son public est actuellement composé de 83,3 % d'étrangers.

Le master e-Business Management (2007) se déroule dans le cadre du programme TEMPUS de l'UE et est organisé successivement par quatre partenaires européens : la Belgique, les Pays-Bas, la Macédoine et la France. Le schéma prévoit des stages de 15 jours en face-à-face dans chacun des pays partenaires. Les étudiants sont pour l'instant exclusivement macédoniens. Le financement est limité à deux ans, mais il est prévu de perpétuer la formation de manière autonome en l'ouvrant sur d'autres nationalités mais sans la participation de Skopje qui ne pourra contribuer au financement.

Le MBA Dauphine-Sorbonne-Renault s'adresse à des boursiers de la Fondation Renault venant de différents pays. Il a pour objectif de permettre aux étudiants de comprendre et de maîtriser le management d'une entreprise dans un contexte multiculturel, interculturel et international. Dans la mesure où l'enseignement est en français, il met l'accent sur l'approche française des questions du management.

En dernier lieu, l'IAE affirme vouloir se rapprocher de l'UFR de Gestion de Paris 1 pour accroître la lisibilité et l'attractivité internationale par le développement de formations communes. Cette intention ne s'est cependant pas encore concrétisée.

## II – Une stratégie d'ensemble encore trop peu cohérente

De manière générale, il convient de relever les efforts considérables de l'IAE pour sortir d'un cadre purement national dans lequel il risquait d'être enfermé à cause de sa focalisation sur le marché de la formation continue. Avec la délocalisation de ses cursus, l'institut a pu faire un premier pas hors des frontières, augmentant ainsi considérablement le pourcentage de ses étudiants étrangers et permettant au corps enseignant d'expérimenter des réalités culturelles diverses. Néanmoins, ce système ne favorise pas l'échange et le contact entre les étudiants issus de différentes cultures. La délocalisation ne semble pas avoir non plus mené à des coopérations au niveau de la recherche par exemple sous-forme de projets ou de laboratoires communs. La coopération dans les cursus délocalisés a plutôt un caractère asymétrique dans la mesure où l'IAE y apporte essentiellement un label prestigieux et le savoir de ses enseignants. En fin de compte, la délocalisation ne mène paradoxalement pas à une ouverture dans laquelle il y aurait un brassage de compétences internationales multiples au niveau de l'enseignement et de la recherche mais à un cloisonnement entre les activités nationales et les différents engagements internationaux.

C'est sans doute la raison pour laquelle l'IAE a choisi de créer des programmes anglophones ouverts à un public international. Cette démarche, qui tient compte des spécificités de la formation continue, permettra à l'IAE de se positionner sur des niches encore peu occupées dans un marché déjà hautement saturé. L'IAE pourrait ainsi acquérir "a unique selling proposition" (une proposition exclusive vendeuse). L'international MBA Program constitue un premier exemple prometteur de cette stratégie, qui mériterait sans doute d'être encore affinée.

Dans ce contexte il est cependant indispensable de ne pas limiter la compétence internationale du corps enseignant, jusqu'ici exclusivement français, à la maîtrise de l'anglais et à la contrainte de publier au niveau international. L'ouverture du recrutement sur le marché international est une mesure incontournable pour une véritable internationalisation de l'IAE. Limiter le recrutement à l'hexagone constitue une mesure protectrice qui empêche l'exposition des professeurs français à la compétition au niveau européen et même global ce qui est contraire au principe de l'internationalisation même.

À cet égard, la situation actuelle n'est certainement pas satisfaisante et ne sert pas la promotion d'une stratégie cohérente à moyen et à long terme. Un délégué à l'international, qui serait membre de la direction, doté d'un budget et soutenu par une équipe de spécialistes compétents, pourrait remédier à cette carence.

# La gouvernance



## I – Un système de gouvernance à l'équilibre fragile

En 1989, l'IAE de Paris est devenu un Établissement public à caractère administratif rattaché à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Ce statut lui confère la personnalité morale et l'IAE dispose à ce titre d'une large autonomie en matière administrative et financière. L'organisation des relations entre ces deux établissements a fait l'objet d'une convention signée le 28 septembre 2006. Celle-ci n'a pas pour autant totalement contribué à aplanir les tensions dues à l'ambiguïté et à l'ambivalence des relations entre les deux établissements.

On se trouve en présence d'un système de gouvernance singulier où l'équilibre ne peut être que fragile et instable : d'un côté, tout en affirmant son autonomie, l'IAE ne manque pas pour autant de revendiquer son appartenance à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de s'approprier la notoriété qui lui est attachée ; d'un autre côté, tout en reconnaissant la qualité des formations dispensées par l'IAE, l'université a du mal à admettre une autonomie revendiquée et des choix stratégiques propres.

Malgré de réelles tentatives de rapprochement sur la période 2005-2008 entre l'IAE et l'UFR de Gestion de Paris 1, pour créer un véritable pôle de Gestion, les clivages subsistent. Chaque entité développe ses activités de manière autonome (notamment en matière de recherche) et revendique une identité propre n'autorisant pas ainsi la création de passerelles.

Le directeur est nommé par le ministre sur proposition de trois noms émanant du conseil d'administration. Une nouvelle directrice a été nommée début 2009. Elle est assistée d'un comité de direction qui comprend aujourd'hui sept membres, au lieu de quatre sous l'ancienne direction.

À la suite de problèmes internes, l'établissement ne dispose plus d'emploi de secrétaire général. Un délégué général, payé sur ressources propres, gère l'ensemble des services administratifs. Faute d'une lettre de mission, le périmètre exact de ses responsabilités apparaît cependant incertain.

Le directeur adjoint est choisi par la directrice et ce choix est entériné par le CA. Même si l'organigramme a évolué au fil du temps, il traduit une certaine confusion organisationnelle dans la répartition des rôles et des pouvoirs attribués aux uns et aux autres. On comprend mal en particulier les places respectives du directeur adjoint et du délégué général, situés sur le même plan dans l'organigramme fourni. De même, on relève l'existence d'un service des relations internationales rattaché, du point de vue administratif, au délégué général, et du point de vue du contenu à la direction. Les responsabilités de ce service ne sont pas bien définies et l'IAE ne dispose plus d'un chargé de mission ou d'un délégué à l'international. Sous l'ancienne direction, la mission était assumée par le directeur lui-même dans la mesure où l'internationalisation était au cœur de la stratégie de l'IAE pour obtenir l'accréditation EQUIS. D'une façon générale, un gros effort de clarification doit être entrepris afin d'élaborer une architecture organisationnelle lisible et visible.

L'IAE est administré par un conseil d'administration composé de 36 membres : 13 personnalités extérieures (dont sept représentants du monde des entreprises, un de la mairie de Paris et un de la région Île-de-France) ; 10 enseignants, quatre représentants des chargés de cours, six étudiants et deux IATOS. Le président de l'Université de Paris 1 est membre de droit du CA auquel participent, avec voix consultative, le recteur de l'académie de Paris ou son représentant, le directeur de l'institut, le délégué général et l'agent comptable de l'établissement. D'une façon générale, il n'a guère été fait allusion aux relations avec les collectivités, sinon pour constater que ni la région, ni la ville de Paris n'ont désigné leurs représentants au conseil d'administration pourtant prévus par la réglementation. Cette situation peut s'avérer pénalisante pour l'IAE qui rencontre actuellement des problèmes immobiliers, pour lesquels le soutien de la Mairie de Paris pourrait être utile. Cependant, elle n'empêche pas l'IAE de bénéficier de l'aide du conseil régional pour l'internationalisation de sa démarche.

La fréquence des réunions est de 3 à 4 par an.

Le rôle du CA consiste d'une part, à vérifier que l'IAE conduit une bonne stratégie et d'autre part, à assurer le suivi de la gestion, l'IAE ayant l'autonomie financière.

Le président du conseil d'administration est élu par le conseil pour la durée de son mandat, parmi les personnalités extérieures. L'actuel président est directeur général de l'Institut français de la mode.

Si les représentants des organisations syndicales et professionnelles sont actifs, ils siègent relativement peu (deux séances par an en moyenne et sur les cinq dernières années). Compte tenu de la réputation de l'établissement, en ce qui concerne ses relations avec le monde de l'entreprise, la direction de l'IAE serait bien inspirée de veiller au choix des représentants des organisations professionnelles comme des personnalités extérieures, et aux modalités de fonctionnement du conseil pour qu'ils puissent participer effectivement aux décisions les plus importantes. Les sujets abordés en conseil méritent en effet quasiment tous l'attention et l'appréciation des membres extérieurs à l'IAE. Les étudiants assidus au conseil ont exprimé le sentiment d'être davantage spectateurs et relais, qu'acteurs de la stratégie.

La question latente reste de savoir quel est le véritable pouvoir de contrôle du conseil d'administration dans la mesure où bon nombre de décisions stratégiques importantes sont prises dans le cadre du comité de direction tandis que les positions prises par le CA s'apparentent davantage à des souhaits ou à des vœux pieux. On retiendra notamment le souhait d'un accès à la propriété, qui semble déconnecté des possibilités financières de l'IAE.

Il n'existe ni conseil scientifique, celui-ci étant représenté par le CA restreint composé des seuls enseignants-chercheurs ; ni CEVU, mais on trouve un conseil de perfectionnement par master.

## II – Une utilisation progressive des logiciels de l'AMUE

Le service informatique a été créé en 1996. Actuellement ce service est placé sous la responsabilité d'un IGR assisté de trois personnes. La gestion des ressources informatiques de l'IAE semble avoir connu ces dernières années des bouleversements importants.

Pour répondre à un besoin de modernisation, la première démarche entreprise par l'institut a été de tenter d'acquérir son autonomie dans ce domaine et donc de ne pas recourir aux services de l'Université de Paris 1.

Un projet en ce sens a fait l'objet d'un audit et d'une étude par une société privée. Il a, semble-t-il, été abandonné en 2008. À cette époque, s'est opéré un rapprochement avec l'Université Paris 1, notamment parce que, depuis fin 2008, l'IAE a opté pour les logiciels de l'AMUE auquel l'institut adhère au même titre que l'université. Il utilise ainsi les logiciels, SIFAC, ASTRE, APOGEE, par le biais de Paris 1. Le service informatique entretient une relation de "bon voisinage" avec le CRI de Paris 1.

L'IAE fait partie du réseau des IAE. Pendant plusieurs années l'IAE de Paris a géré les concours des MAE pour l'ensemble des 27 centres d'examen. Aujourd'hui, ce concours est géré par le centre de Lille et les résultats doivent être intégrés par l'IAE dans APOGEE, ce qui du point de vue du responsable du service semble soulever quelques problèmes techniques. L'objectif du service est aujourd'hui de développer en interne les logiciels de l'AMUE, notamment dans le domaine des diplômes et de la gestion des personnels, afin d'obtenir une meilleure adéquation avec les spécificités de l'établissement.

En ce qui concerne l'équipement, l'établissement s'est doté de matériel informatique en quantité suffisante: il existe deux salles de 18 postes qui sont mis à disposition des étudiants et deux salles de cours sont équipées de matériel.

## III – Une gestion des ressources humaines partagée avec Paris 1

Le poste de responsable des ressources humaines est occupé par un cadre A, assisté de deux personnes. Si beaucoup d'actes de GRH relèvent de l'Université de Paris 1, la convention conclue entre l'université et l'IAE est assez peu précise dans ce domaine. La responsable des ressources humaines souhaite cependant clarifier ces relations. Un bilan social sommaire a par ailleurs été établi.

En ce qui concerne les personnels administratifs, ils sont tous rattachés à l'Université Paris 1 et mis à disposition aux termes de la convention conclue entre les deux établissements. Trois types de statuts coexistent : les postes statutaires (15), les postes gagés (20) ainsi que les postes contractuels (25). Il convient ici de remarquer le nombre important de postes gagés et contractuels, ainsi que de postes vacants (8).

L'IAE compte 36 enseignants-chercheurs (dont les PAST et un PRAG) rattachés administrativement à l'établissement. Les seuls enseignants étant personnels de l'IAE, la gestion des ressources humaines se résume à leur recrutement et au suivi de leur carrière. Les commissions de recrutement sont propres à l'IAE en ce qui concerne le corps enseignant. Les heures complémentaires sont suivies par le service des ressources humaines sur la base de tableaux Excel. Le paiement est effectué par l'agence comptable de Paris 1.

En raison de la nature des enseignements prodigués, l'IAE fait souvent appel à des professionnels extérieurs en matière d'enseignement.

La formation des personnels et tout ce qui relève de l'action sociale sont pris en charge par l'Université Paris 1. De même c'est l'université qui est en charge de la médecine de prévention.

## IV – Une situation financière solide

### 1 • Organisation comptable

L'agent comptable de l'IAE est nommé par adjonction de service. Il est à titre principal agent comptable de l'Université Paris 1 et officie à l'IAE à raison d'une demi-journée par semaine. Les personnels de l'agence comptable relèvent également de l'université.

La convention qui régit les relations entre l'université et l'IAE fixe les modalités de remboursement, notamment des charges de personnel, dont ceux voués plus spécifiquement à la fonction comptable, qui représente 2,5 ETP. Toutes les tâches sont réalisées dans les locaux de l'agence comptable de Paris 1.

Si la tenue de la comptabilité ne pose pas de problème particulier, le logiciel de paye Astre, qui n'est pas conçu pour la gestion de plusieurs établissements, constitue une source de difficultés.

L'agent comptable est, à l'Université Paris 1, le chef des services financiers. Il l'est également, mais de manière moins claire, à l'IAE, où la partie budgétaire relève du délégué général. En ce qui concerne le fonctionnement quotidien, les commandes et liquidations sont passées par le service financier de l'IAE. Les paiements sont effectués par le service comptable de Paris 1.

Un des membres du comité de direction est chargé depuis cette année de mettre en place, pour la première fois, une comptabilité analytique portant sur certains droits d'inscription. Jusqu'à présent, les droits ont été fixés essentiellement de manière à rester très compétitifs face aux écoles de commerce, sans chercher à établir un lien véritable avec les besoins de l'établissement en termes de financements. Les premiers résultats de cette comptabilité analytique sont intéressants, mais il est dommage qu'elle se limite à l'analyse des seuls droits d'inscription.

### 2 • Domaine budgétaire et financier

La procédure budgétaire est la suivante : le directeur établit une lettre de projet qui est diffusée à l'ensemble du comité de direction. Cette lettre est apparentée à une lettre de cadrage budgétaire. Le délégué général établit sur cette base un projet de budget qui fait l'objet d'une première discussion en comité de direction. Ce projet est ensuite soumis pour avis à l'agent comptable. À la suite de ces navettes, un projet définitif est élaboré et proposé à nouveau au comité de direction.

À la mi-décembre, ce budget est soumis au vote du conseil d'administration. Jusqu'à présent cette procédure n'a pas posé de problème particulier. Le budget 2009 a été adopté à l'unanimité. En 2008, trois décisions budgétaires modificatives ont été adoptées, ce qui est beaucoup. L'objectif affiché cette année est de n'avoir recours qu'à une seule DBM.

Actuellement il n'existe pas de budget par service, le budget étant envisagé globalement : un projet en ce sens est en réflexion pour l'avenir. La politique en matière de crédits est de ne consentir aucun report, à l'exception des crédits de recherche qui bénéficient d'un report systématique d'une année sur l'autre. Aucune limite, autre que celle de l'enveloppe des crédits du budget, n'est d'ailleurs fixée à la recherche. Le laboratoire est en quelque sorte propriétaire de ses crédits.

Deux personnes au sein de l'IAE sont affectées à la fonction financière pour la commande et la liquidation des dépenses. Les recettes sont traitées au sein de l'agence comptable de Paris 1. Auparavant gérées par l'Université Paris 1, la chaîne et l'ensemble de la procédure d'inscription sont, depuis la rentrée 2008-2009, traitées à l'IAE sur APOGEE. Le paiement des droits, comme souvent en matière de formation continue, est fractionné en trois fois. L'établissement souhaite mettre en place le paiement à distance par le biais d'un opérateur, "Paybox", dès la rentrée prochaine. Les tarifs sont votés chaque année par le conseil d'administration.

L'établissement dispose de ressources importantes si on les met en parallèle avec les besoins courants. Les ressources sont principalement constituées d'une part, de subventions, qui s'élèvent en 2008 à environ 1,15 million d'euros et d'autre part, des recettes liées à la formation continue, qui représentent en 2008, 3,8 millions d'euros, sur un ensemble total de recettes de 5,75 millions d'euros.



Pour l'année 2008, le résultat net est de 386 660 €, la capacité d'autofinancement est de 527 688 € et le fonds de roulement s'élève à 5,5 millions d'euros.

Enfin, il faut relever que, parmi les subventions, figure la subvention spécifique relative au loyer que l'établissement paye à l'Université Paris 1. En effet, l'IAE est sous-locataire de Paris 1 pour les locaux qu'il occupe, soit 75 % de l'immeuble, Paris 1 étant elle-même locataire d'un particulier.

## V – Une situation immobilière préoccupante

### 1 • Problématique particulière de l'IAE

L'arrivée à terme du bail évoqué plus haut et le souhait de l'actuel propriétaire de vendre l'immeuble rendent la situation immobilière de l'IAE problématique, d'autant plus que l'institut manifeste le souhait de s'affranchir de la tutelle de Paris 1 en ce domaine et d'acquérir son propre bâtiment, qui ne serait pas nécessairement celui de la rue Broca.

Dès lors, le problème des locaux figure à l'ordre du jour de toutes les séances du conseil d'administration depuis plusieurs années et les responsables de Paris 1 et de l'IAE, tout comme ceux des services du ministère, y consacrent un temps important. Pourtant, aucun projet véritable ne semble avoir été élaboré, notamment au sein de l'institut, et ce, en dépit d'une certaine urgence à agir.

Un certain nombre d'éléments seraient nécessaires pour procéder à une analyse complète de la situation, en particulier :

- le prix de l'immeuble de la rue Broca, tel qu'il est apprécié par les Domaines ou selon la réclamation du propriétaire ;
- le montant du loyer réclamé par ce dernier et celui évalué par les Domaines ;
- le montant maximum de l'emprunt qui devrait être consenti par un banquier si une décision d'achat était prise ;
- le taux d'un tel emprunt, compte tenu des conditions de marché et des garanties qu'offre l'IAE, bénéficiaire depuis de longues années ;
- le prix évoqué d'une acquisition hors du périmètre du V e arrondissement ;
- les surfaces jugées nécessaires (400 m<sup>2</sup> minimum, selon l'étude du délégué général), etc.

À ce stade, il est néanmoins possible de retenir quelques observations essentielles qui devraient orienter la démarche des responsables concernés.

Si les dirigeants de Paris 1 et de l'IAE sont d'accord pour renforcer la coopération entre l'UFR de Gestion et l'IAE, c'est bien ensemble qu'ils doivent chercher la solution à leurs besoins respectifs. Or ceux de Paris 1 semblent au moins équivalents à ceux de l'IAE, d'autant plus que l'immeuble Broca jouit d'une situation centrale aussi utile à l'un qu'à l'autre. L'ampleur des besoins conjoints de Paris 1 et de l'IAE excédant les capacités de Broca, la répartition entre Paris 1 et l'IAE ne pourra être effectuée qu'une fois que des locaux supplémentaires auront été trouvés, par le biais d'une équipe de négociateurs alliant les compétences nécessaires, tant en internes qu'en externes, pour chercher des opportunités et proposer des solutions.

### 2 • Connaissances patrimoniales du domaine universitaire et outils de gestion

Les services de Paris 1 comme ceux de l'IAE semblent bien connaître ses caractéristiques et son état d'entretien. Les incertitudes concernant l'avenir de la propriété de l'immeuble ont probablement retardé la prise de décision concernant certains travaux d'entretien, mais aussi la réflexion sur la meilleure utilisation possible des surfaces, compte tenu des besoins particuliers de Paris 1 et de l'IAE.

Ceci ne nécessite probablement pas l'usage d'un logiciel informatique particulier mais mériterait, dès que la décision d'acquisition sera prise, de trouver les compétences nécessaires pour concevoir les différentes solutions possibles entre lesquelles les responsables pourraient choisir.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

## I – Une stratégie de communication de base solide et bien définie

L'IAE dispose d'un service de communication qui compte trois personnes (2,5 ETP). Il est rattaché dans l'organigramme au délégué général et fait donc partie des services administratifs et logistiques. Ce service a pour objectif de promouvoir la marque "IAE" et de faire connaître l'institut auprès des étudiants et des entreprises. La communication interne fait également partie des tâches du service. Enseignants-chercheurs, collaborateurs et étudiants sont informés tous les quinze jours des actualités de l'IAE par le journal Brèves. Comme l'IAE compte en majeure partie des étudiants à temps partiel, cette offre d'information est particulièrement importante pour la constitution d'une identité institutionnelle. Un intranet assure en plus un échange actif d'informations entre l'institut et ses usagers. Il n'existe toutefois pas de cahier des charges formulant la stratégie de communication ou précisant les tâches du service de communication.

La communication est focalisée sur le marketing, au travers de brochures présentant l'offre de formation de l'IAE et de sa présence aux salons d'étudiants français et étrangers. La fréquentation des salons étrangers a nécessité une augmentation du budget de 32 000 euros à partir de 2008 (environ 10 % du budget de la communication). La présentation de l'IAE aux salons étrangers est assurée par le service des relations internationales en étroite collaboration avec le service de la communication.

Il existe une charte graphique dont la refonte remonte à 2005. Toutes les publications sont faites en interne sur la base de maquettes existantes. Le site Web est géré selon le même principe par le service de la communication. Ce site est pour l'instant constitué de pages statiques ; toutes les pages nécessitant une interaction telle que l'inscription en ligne s'appuient sur les dispositifs et les possibilités techniques de Paris 1.

Le service de communication organise aussi des événements tels que la cérémonie de remise des diplômes ou les journées portes ouvertes. En revanche, les relations avec les médias sont, depuis 2007, confiées à une agence de relations de presse. La responsable du service de communication a en même temps une fonction de conseillère auprès des futurs étudiants et est sollicitée pour organiser des événements divers tels que la visite de l'AERES ce qui ne relève pas de la communication stricto sensu mais d'un cabinet de direction apparemment inexistant. En plus elle est responsable de l'ensemble des relations extérieures, sans que cette tâche soit bien définie.

## II – Une stratégie non adaptée à l'évolution des techniques et des stratégies actuelles

On remarque tout d'abord la solidité et la fiabilité des structures mises en place pour la communication et la constance du travail fourni par le service et l'engagement de sa responsable. Par ailleurs, une agence spécialisée a été engagée pour assurer les relations avec les médias, garantissant ainsi un haut degré de professionnalisme dans ce domaine spécifique.

L'objectif de se positionner à l'échelle des meilleures *business schools* oblige toutefois l'IAE de revoir sa stratégie en matière de communication pour atteindre la visibilité nécessaire au niveau international. En tant qu'outil essentiel de la mise en œuvre d'une stratégie de l'établissement, le service de communication devrait être rattaché directement à la direction, éventuellement à travers la mise en place d'une fonction de délégué à la communication au niveau de la direction de l'institut. La communication pourrait être ainsi davantage conçue comme un levier essentiel pour soutenir et promouvoir les ambitions de l'IAE.

Par ailleurs, on peut se demander si les tâches du nouveau service des relations d'entreprises et des services aux étudiants ne font pas doublons avec celles du service des relations extérieures et de communication. L'organigramme est loin d'être clair à ce propos.

De plus, l'IAE n'utilise pas les outils et méthodes actuels du marketing. La promotion de l'IAE repose essentiellement sur des brochures conçues de manière systématique à partir de maquettes existantes et reportées ensuite sur le site Web. De ce fait, le site Web est très informatif mais peu dynamique et ne peut soutenir la comparaison avec les sites d'autres *business schools* en France et à l'étranger. Les ambitions de l'IAE nécessitent à cet égard une réflexion approfondie, d'autant plus importante qu'une refonte du site Web est prévue. L'IAE doit impérativement se pencher sur les évolutions en cours et se doter des moyens pour rester à la hauteur des développements toujours plus rapides de la communication et du marketing, en cherchant davantage à s'adapter aux besoins individuels de communication de clients potentiels. Ceci mène en règle générale à une multiplication des stratégies de communication dont l'utilisation de "podcasts" téléchargeables n'est qu'un exemple parmi d'autres dans l'évolution du marketing universitaire.

Dans ce contexte il importe aussi que l'IAE décide soit, de développer ses capacités et ses moyens de communication avec Paris 1, soit de poursuivre une stratégie particulière et adaptée à ses besoins propres, ce qui aura nécessairement des répercussions sur son budget, la mise en place d'instruments de communication modernes étant généralement très coûteuse.

# Conclusion et recommandations



Le projet d'établissement développe l'ambition légitime pour l'IAE de Paris d'être "*internationalement reconnu pour la qualité élevée de ses masters en formation continue que cela soit à Paris ou ailleurs dans le monde*". Pour atteindre un tel objectif, l'IAE dispose de plusieurs atouts : une grande notoriété tant en France qu'à l'étranger, en utilisant avec habileté le label Paris 1 Panthéon Sorbonne, une forte intégration dans les milieux professionnels, une structuration de sa recherche, des formations de qualité et une culture maison partagée par les parties prenantes.

De nombreux défis restent néanmoins à relever :

- le défi de la gouvernance à l'heure de l'arrivée d'une nouvelle direction qui devra tout à la fois s'imposer en interne en succédant à une direction forte et renouer des liens avec l'Université Paris 1, partenaire incontournable dans le devenir de l'IAE ;
- le défi de l'évolution du portefeuille de formations, qui devra tenir compte du contexte concurrentiel en matière de formation continue ;
- le défi immobilier qui impose qu'une véritable réflexion stratégique soit engagée ;
- le défi de la place de l'IAE dans le futur PRES de Paris Centre dont elle ambitionne de devenir la *business school* d'excellence ;
- le défi du renouvellement des générations.

À l'heure actuelle, il ressort clairement que l'IAE vit dans l'attente de la réponse concernant l'obtention de l'accréditation EQUIS. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue que la question qui se pose avec force aujourd'hui est celle de savoir si l'IAE de Paris saura d'une part, surmonter les dissonances cognitives de gouvernance nées des relations tendues avec Paris 1 et d'autre part, faire face aux défis auxquels il est confronté afin de devenir la grande *business school* du paysage universitaire parisien qu'il souhaite être.

## I – Points forts

- La qualité et l'attractivité des formations ;
- Une place reconnue dans le domaine de la formation continue des cadres ;
- Le succès des formations délocalisées ;
- La qualité et l'implication du corps professoral, alliant enseignants-chercheurs et intervenants du milieu économique ;
- Une structuration satisfaisante de la recherche se traduisant par la lisibilité des spécificités.

## II – Points faibles

- Une vision stratégique de court terme, en particulier dans le domaine de la GRH et de l'immobilier ;
- Une stratégie internationale recherche insuffisamment développée, qui se caractérise par l'absence de recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers permanents ;
- Une vie étudiante quasi inexistante, qui contraste avec les ambitions affichées ;
- Une absence dans le développement des politiques de sites parisiennes.

### III – Recommandations

- Augmenter la lisibilité de la politique internationale au niveau de l'enseignement et de la recherche en tenant compte des spécificités structurelles de l'IAE (profiter de niches possibles) ;
- Internationaliser la recherche par la politique de publication et de recrutement ;
- Mettre rapidement en place une gestion prévisionnelle des emplois scientifiques ;
- Dynamiser la vie associative, en favorisant la création et le développement de réseaux ;
- Approfondir les relations avec l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, dans le contexte du rattachement.

# Liste des sigles



## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ASTRE	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BDE	Bureau des élèves
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BIB	Bibliothèque (application informatique)
BQR	Bonus qualité recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CAAE	Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CIVE	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COFISUP	Consolidation des comptes financiers des établissements d'enseignement supérieur (application informatique)
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	<i>Curriculum Vitae</i>

## D

D	(LMD) Doctorat
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DRH	Direction des ressources humaines

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i>
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
EQUIS	(Certification) <i>European Quality Improvement System</i>
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ERP	Établissement recevant du public
ESC	École supérieure de commerce
ETP	Équivalent temps plein

## F

FLE	Français langue étrangère
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GODI	Gestion-organisation-décision-information
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IKSEM	<i>Information and Knowledge Systems Engineering and Management</i>
IP	<i>Internet Protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRD	Institut de recherche pour le développement
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>

## L

L	(LMD) Licence
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
MAE	Master Administration des entreprises
MC	Maître de conférences
MMO	Master management des organisations

## N

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

## O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme-cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président-directeur général
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRISM	Pôle de recherche interdisciplinaire en science du management

## R

R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

## S

SCD	Service commun de documentation
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
SGASU	Secrétaire général d'administration scolaire et universitaire
SGS	Société générale de surveillance
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	<i>Test of English as a Foreign Language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNT	Universités numériques thématiques
UPR	Unité propre de recherche
UV	Unité de valeur

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VP Vice-président  
VPE Vice-président étudiant

## W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)



# Observations de la directrice



UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE

Le directeur

Paris, le 12 octobre 2009

Monsieur le Directeur,

L'IAE de Paris a bâti sa position actuelle sur un modèle éprouvé de formation tout au long de la vie, favorisant la démocratisation de l'accès aux plus hautes fonctions managériales. Le nombre de ses étudiants est en progression régulière. Sa situation financière, très saine, témoigne de l'adéquation de ce modèle à une demande socio-économique.

L'IAE de Paris prend acte du diagnostic posé sur l'établissement par le rapport de l'AERES et des recommandations qui l'accompagnent. Il se félicite de pouvoir disposer, grâce à ce document, d'un outil précieux de management stratégique et s'attachera à mettre en œuvre les recommandations qui lui sont faites au cours du prochain contrat quadriennal.

Le rapport met à juste titre l'accent sur trois enjeux immédiats, liés les uns aux autres, dont la résolution sera lourde de conséquences pour l'avenir de l'IAE. Mes observations se limiteront ici à l'examen de ces trois points.

En premier lieu, la situation immobilière de l'Etablissement est qualifiée de « préoccupante » par le comité d'évaluation. Préoccupante en raison des conséquences immédiates qu'aurait pour l'IAE le non-renouvellement du bail par le propriétaire du bâtiment Broca, la situation immobilière l'est également du fait que le bâtiment Broca ne répond plus aujourd'hui aux besoins de l'IAE. Ce bâtiment est en effet saturé, ce qui bride la croissance de l'IAE. Il est par ailleurs trop exigü pour permettre le développement d'une vie étudiante digne de ce nom, qu'appelle de ses vœux le rapport. C'est la raison pour laquelle l'IAE a entamé dès le début de l'année 2009 la recherche de locaux plus vastes et conformes à son positionnement stratégique.

En second lieu, le positionnement stratégique de l'IAE, centré sur la formation continue diplômante, est jugé difficilement tenable à terme en raison de sa relative étroitesse. Le comité d'évaluation estime qu'un rapprochement de l'IAE et de l'UFR de gestion de Paris 1, dont les offres de formation sont très largement complémentaires, constituerait pour l'Etablissement une opportunité d'évoluer vers « une *business school* complète ». Un tel rapprochement modifierait alors l'approche de la question immobilière, la solution aux besoins immobiliers respectifs de l'UFR de Gestion et de l'IAE nécessitant d'être trouvée conjointement.

1/2



INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

2<sup>e</sup> rue Broca • 75240 Paris cedex 05 • Tél. 01 53 55 28 00 • Fax 01 53 55 27 01 • www.iaeparis.com • Email: 197.300.028.000@iae



L'IAE de Paris, sous réserve que l'Université Paris 1 exprime la volonté de poursuivre la coopération déjà engagée, s'attachera à mettre en œuvre les recommandations qui lui sont faites concernant ce double enjeu. Il est conscient que cette inflexion stratégique doit être envisagée dans le cadre de la réflexion globale qui est actuellement menée sur la structuration du paysage universitaire parisien en PRES. C'est la raison pour laquelle l'IAE a fait connaître sa volonté d'être explicitement intégré à cette réflexion.

Le rapprochement de l'IAE de Paris et de l'UFR de Gestion de Paris 1, s'il devait se concrétiser, conduirait à réexaminer la question de la gouvernance de l'Etablissement, troisième enjeu majeur qui apparaît à l'Etablissement dans Paris 1. Il ne saurait toutefois s'accomplir, du point de vue de l'IAE, qu'en garantissant à la *business school* ainsi créée le statut d'autonomie dont bénéficie l'IAE en vertu de l'article L. 719-10 du code de l'éducation. Dans l'immédiat, le passage aux responsabilités et compétences élargies, envisagé de manière synchrone par Paris 1 et l'IAE de Paris pour l'année 2011, sera l'occasion de clarifier les relations entre les deux établissements et de réviser la convention qui les lie, notamment pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines, domaine qui deviendra de la compétence de l'IAE.

Ces enjeux ne dépendent toutefois pas uniquement d'une stratégie délibérée mais s'inscrivent dans un système de contraintes fortes. Ainsi, en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'Etablissement est notoirement sous-doté en enseignants-chercheurs et la perspective de recrutements sur le marché international, telle qu'elle est suggérée dans le rapport, semble peu réaliste au regard des tensions actuelles sur ce marché.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.



Christine POCHET

2/2



INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

81, rue de Bercy - 75013 Paris cedex 05 - Tél. : 01 53 55 28 00 - Fax : 01 53 55 97 01 - [www.iaeparis.com](http://www.iaeparis.com) - Site : 01 53 55 28 00

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut d'administration des entreprises a eu lieu du 29 juin au 1<sup>er</sup> juillet 2009. Le comité d'experts était présidé par Gérard **Hirigoyen**, professeur des universités (Université Bordeaux 4).

## Ont participé à l'évaluation :

Francine **Boulard**, trésorière principale du centre hospitalier de Saint-Quentin ;

Claude **Jameux**, professeur à l'Université de Savoie ;

Beat **Muench**, vice-recteur de l'Université de Bâle, Suisse ;

Patrick **Peugeot**, président d'honneur de la Mondiale ;

Yvon **Rocaboy**, professeur à l'Université de Rennes 1 ;

Zineb **Soulaimani**, étudiante à l'Université de Poitiers.

Hervé **Baussart** délégué scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.