

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES PARIS-SORBONNE BUSINESS SCHOOL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 05/05/2025

Au nom du comité d'experts :

Emmanuelle Le Nagard, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane le Boulter, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- Une **forte professionnalisation des formations**, avec un recours important aux contrats d'apprentissage et à la formation continue, qui permet une **excellente insertion professionnelle** des diplômés et qui garantit une **forte attractivité**, renforcée par une implantation dans Paris *intra muros* et par la marque Paris Sorbonne très reconnue en France comme à l'international.
- Une **autonomie renforcée** par le passage aux responsabilités et compétences élargies, impulsée par une **direction volontariste** qui bénéficie d'un **fort engagement** des personnels, et qui a permis de mener à bien une **stratégie immobilière ambitieuse et adaptée au développement** de l'établissement.
- Une bonne exploitation des **synergies entre l'offre de formation et les relations avec les entreprises et la société, qui favorise le financement et la valorisation de la recherche** autour de thématiques répondant à une volonté d'exemplarité en matière de transition sociale et environnementale.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Des **axes structurants de positionnement et de différenciation qui sont encore trop vagues et en décalage avec la stratégie mise en œuvre et les moyens humains et financiers** : en l'état, ces derniers ne sont pas à la hauteur des ambitions très élevées affichées par l'établissement, ce qui entraîne notamment un risque de saturation des enseignants-chercheurs très sollicités.
- Un **suivi opérationnel de la mise en œuvre de la stratégie insuffisamment structuré**, en l'absence d'outils de pilotage intégrés.
- Une **offre en matière de vie étudiante et de vie de campus insuffisamment développée et faiblement mise en avant dans la communication de l'établissement, une valorisation insuffisante de l'engagement des étudiants et de leur implication au sein des instances**, qui nuit au développement de la vie associative.

3 / Recommandations principales

- **Assumer le positionnement de niche de l'IAE Paris-Sorbonne Business School et en tirer pleinement profit** en clarifiant et en hiérarchisant les ambitions stratégiques selon des priorités ; développer et diversifier en parallèle les moyens financiers et humains permettant d'anticiper à la fois la croissance des effectifs étudiants rendue possible par le projet immobilier, le passage aux RCE et le projet d'obtention de l'accréditation internationale *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB).
- **Faire progresser le pilotage de l'établissement** en rationalisant l'organisation des fonctions support, en installant des outils de pilotage prévisionnels interopérables et en se dotant **d'indicateurs et d'objectifs chiffrés** : ceux-ci doivent permettre de garantir un suivi effectif de la stratégie de l'établissement, notamment dans les domaines qui concernent sa responsabilité sociétale, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et le suivi des financements obtenus par chacune de ses chaires.
- **Rendre plus lisible la stratégie en matière d'alliances locales, nationales et internationales en intensifiant les collaborations avec l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne** notamment **en matière de recherche**, afin de répondre à des appels à projets plus importants et de saisir des occasions de favoriser le rayonnement international.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création et typologie** : fondé en 1956, devenu en 1971 une unité de formation et de recherche (UFR) de la nouvelle Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne puis **établissement public administratif (EPA)** par le décret n°89-928 du 21 décembre 1989 relatif à l'institut d'administration des entreprises de Paris¹, l'Institut d'administration des entreprises Paris-Sorbonne Business School (IAE Paris-Sorbonne) a réaffirmé son appartenance à l'université par un décret d'association en 2014.
- **Organisation** : l'IAE Paris-Sorbonne est associé par convention² à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et est le seul IAE de France qui ne soit pas une composante d'une université.
- **Évolution du nombre d'étudiants**³ : 2700 (effectif étudiants 2022/2023), +13,2% durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants**⁴ :

	IAE de Paris
Licence	0,8%
Master	95,4 %
Doctorat	3,8 %
% d'étudiantes	44,4%
% d'étudiants de nationalité étrangère	57,0%

- **Ressources humaines**⁵ : 113 personnels, dont 69 Biatss (29 titulaires et 40 contractuels) et 44 enseignants (30 titulaires et 14 contractuels) dont 29 EC, 13 PR et 16 MCF.
- **Budget**⁶ : 3 381 070 € de résultat, dont 13 222 067 € de recettes, et 9 840 997 € de dépenses (dont 4 593 828 € de personnel, 5 220 995 € de fonctionnement et 26 174 € d'investissement).
- **Patrimoine immobilier**⁷ : 2729 m²SUN (Surface utile nette), 3 bâtiments présents sur un seul campus.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : un seul laboratoire LAB IAE Paris-Sorbonne, **le Lab IAE Paris-Sorbonne**.
- **École doctorale** : une école doctorale commune de Management Panthéon-Sorbonne (ED MPS) de l'Université Paris 1 Sorbonne.

¹ Décret consultable sur le site de Legifrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000336667>

² Convention d'association entre l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'IAE Paris-Sorbonne.

³ Données Situation SISE en 2022-2023 (source SISE).

⁴ Données Situation SISE en 2022-2023 (source SISE).

⁵ Fiche DGRH (données 2022).

⁶ Compte financier 2022.

⁷ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'IAE Paris-Sorbonne (période 2022-2026).

- **L'IAE Paris-Sorbonne compte à ce jour 7 chaires de recherche créées dès 2008 dans le cadre de sa production scientifique⁸ :**
 - la chaire EPPP (Économie des Partenariats Public-Privé),
 - la chaire ETI (Entrepreneuriat Territoire Innovation),
 - la chaire FNAGRI (Financements alternatifs au secteur Agricole),
 - la chaire Marques et Valeurs,
 - la chaire MAI (Mutations-Anticipations-Innovations),
 - la chaire MGCF (Management et Gouvernance des Coopératives Financières),
 - la chaire RISQUES (Sécurité, Organisation, Incertitude et Norme).

Contexte territorial⁹

- **Population de l'Île de France + Dynamique démographique** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités dont huit dans Paris intra-muros, douze grands établissements**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales et des dizaines d'écoles de commerce. 733 700 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3% de l'effectif national, dont 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8% de l'effectif national.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation¹⁰.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications scientifiques nationales (1er rang national), 3,83% des publications en Europe (2e rang après le Grand Londres) 50,3% de la production nationale en Sciences humaines ; 43,2% de la production nationale en Sciences sociales.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.
- **Personnels de l'ESR de la région** : 120 313 chercheurs¹¹, 22 983 enseignants, dont 14 395 enseignants-chercheurs¹²

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juin 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

⁸ Schéma de structuration de la recherche IAE Paris-Sorbonne.

⁹ STRATER Île-de-France 2022.

¹⁰ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

¹¹ STRATER Île-de-France.

¹² Data ESR 2021-2022.

Recommandations	Suivi
Formaliser les processus et développer des tableaux de bord pour accompagner le pilotage et optimiser la charge administrative	Partiellement suivie d'effets
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)	Partiellement suivie d'effets
Poursuivre l'adossement à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans un objectif de mutualisation des ressources et de complémentarité des actions	Partiellement suivie d'effets
Approfondir les projets internationaux pour arriver à de véritables partenariats	Partiellement suivie d'effets

L'établissement a pris en considération l'ensemble des recommandations du précédent rapport et une partie du chemin a déjà été accompli. A la date de la visite, de l'avis du comité, les actions nécessaires à la mise en œuvre de ces recommandations n'avaient cependant pas été réalisées (développement des tableaux de bord, mutualisation des ressources avec Paris 1), ou alors de manière encore imparfaite (clarification du positionnement thématique, partenariats internationaux).

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

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 23 au 24 avril 2024. 35 entretiens ont été réalisés sur une durée de 2 jours.

D'après le comité, le rapport d'autoévaluation soumis par l'établissement est complet. Il traite l'ensemble des références en adoptant une rédaction claire. Cependant, sur la forme, le renvoi à de nombreux documents annexes rend parfois la lecture un peu difficile. Par ailleurs, sur le fond, les membres du comité ont eu des difficultés à situer l'établissement dans son environnement concurrentiel, les références prises le positionnant tantôt par rapport à d'autres établissements publics, tantôt par rapport à des établissements privés, sans que les classements utilisés soient explicitement mentionnés. De plus, le diagnostic stratégique fourni par le RAE mentionne des éléments qui ne sont pas clairement hiérarchisés et objectivés par des faits ou des chiffres. Enfin, il est difficile à la lecture du rapport d'autoévaluation d'apprécier la trajectoire de l'établissement, faute d'indicateurs chiffrés permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs, qui restent essentiellement qualitatifs et formulés en termes de moyens et non de résultats. Les entretiens menés lors de la visite, avec des interlocuteurs particulièrement impliqués, ont permis de préciser de nombreux points, sans toutefois permettre de préciser des objectifs chiffrés, à l'appui d'indicateurs suivis dans le temps.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement institutionnel à préciser et à objectiver

L'Institut d'administration des entreprises Paris-Sorbonne Business School (IAE Paris-Sorbonne) jouit d'une forte singularité au sein du paysage des établissements publics de formation qui interviennent dans le domaine du management. De taille modeste (2700 étudiants et 29 d'enseignants-chercheurs [EC]), l'IAE Paris-Sorbonne se démarque en effet avec 80% de ses étudiants inscrits en formation continue ou en apprentissage. Cette spécificité explique que l'établissement délivre une formation fortement professionnalisante, associée à des taux d'insertion professionnelle élevés. Dans le domaine de la formation doctorale, la majorité des doctorants est ainsi composée de salariés, qui mènent leurs recherches au sein des différentes chaires financées par des entreprises.

L'ambition de « devenir le leader national dans le domaine du management et de la gestion, en coordination avec l'École de Management de la Sorbonne », est mentionnée dans le RAE. Cependant, les fondements de cette ambition mériteraient d'être explicités à deux niveaux différents. Tout d'abord, les établissements auxquels l'IAE Paris-Sorbonne souhaite se comparer ne sont pas clairement déterminés. Le comité s'est en effet demandé s'il s'agit uniquement des autres IAE implantés en France, des autres établissements publics d'enseignement du management, ou de tous les établissements où le management est enseigné en incluant alors les écoles de management privées. Étant donné que le RAE mentionne plusieurs fois les écoles de management, le comité est enclin à retenir l'ensemble des établissements. Si cette interprétation est la bonne, **le comité estime alors que cette ambition est difficile à défendre, tant la catégorie est hétérogène en termes de statut, de taille ou de place occupée par la formation continue dans les formations dispensées.** Il serait plus légitime et raisonnable de défendre une place de premier plan au sein des seuls établissements publics, et plus encore au sein des IAE.

Ensuite, les experts ont eu des difficultés à comprendre les critères de comparaison qui ont été utilisés par l'IAE Paris-Sorbonne dans la définition de son positionnement, car ces derniers ne sont pas explicités. Par conséquent, il est impossible de déterminer s'il s'agit de critères de taille, de taux d'insertion professionnelle, de sélectivité, de réputation, ou encore de place au sein des classements publiés. La volonté affichée par l'IAE Paris-Sorbonne de maintenir une croissance limitée de ses effectifs étudiants, avec un effectif-cible autour de 3000 étudiants, indique que le critère retenu n'est pas celui de la taille. Si les critères reposent sur la sélectivité ou la réputation, il faudrait que l'établissement se fixe des références et des objectifs chiffrés, qui ne sont pas présentés dans le RAE. Compte tenu du nombre important d'étudiants inscrits en apprentissage et en formation continue et de la proximité revendiquée avec les organisations professionnelles, une différenciation pertinente de l'IAE Paris-Sorbonne par rapport à d'autres établissements, notamment publics, pourrait être le taux d'insertion professionnelle et les niveaux de salaire à la sortie des études. Ces deux critères sont par ailleurs importants pour les écoles de management privées auxquelles l'établissement souhaite potentiellement se comparer. Si ces indicateurs sont établis chaque année, la méthodologie de mesure n'est pas détaillée, et aucun objectif de progression n'est clairement fixé. **En l'occurrence, la trajectoire suivie par l'IAE Paris-Sorbonne n'est pas clairement décrite et analysée,** dans la mesure où les plans stratégiques précédents n'intégraient pas d'indicateurs chiffrés permettant de mesurer des évolutions. Au regard des éléments mentionnés, **le comité recommande à l'établissement de clarifier et d'objectiver son positionnement stratégique actuel, mais également le positionnement stratégique dans lequel il souhaite s'inscrire durant les cinq prochaines années.**

L'IAE Paris-Sorbonne est associé à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne depuis 1956 et est devenu un établissement public à caractère administratif par décret en 1989. En 2014, le rattachement à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'adhésion aux valeurs de cette université ont été réaffirmés. Dans le domaine de la recherche, l'IAE Paris-Sorbonne a bénéficié de ce rattachement, avec la création d'un Groupement d'Intérêt

Scientifique (GIS) « Sorbonne Recherche en Management » et d'une École Doctorale commune (cf. *infra*, Domaine 2).

Les recommandations de la précédente évaluation mettaient en avant une nécessaire différenciation thématique entre l'IAE Paris-Sorbonne et l'École de Management de la Sorbonne (EMS). Si une clarification a été apportée sur les positionnements respectifs des deux entités, les actions menées par les deux établissements ont davantage porté sur la complémentarité de niveaux et de types de formations, plutôt que sur la différenciation des thématiques. L'IAE Paris-Sorbonne se concentre ainsi sur la formation continue, tant en France qu'à l'étranger. Le RAE indique en effet que 70% des effectifs sont des stagiaires en formation continue au cours de l'année universitaire 2021-2022. Ces mêmes effectifs sont en très légère baisse, puisqu'ils représentaient 72% des effectifs durant l'année universitaire 2017-2018. Par ailleurs, l'offre de formations est principalement développée au niveau du master : c'est par un diplôme de ce niveau que doit être remplacée en 2025-2026 la seule licence offerte par l'établissement, qui représente actuellement moins de 1% des effectifs étudiants. **Dans le prolongement du précédent rapport, le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de définir et de mettre en œuvre un positionnement thématique plus différenciant par rapport à l'EMS.**

Conformément aux recommandations précédentes du Hcéres, l'IAE Paris-Sorbonne s'est appuyé davantage sur le réseau national des IAE. Au cours de la période évaluée, le directeur de l'établissement a ainsi été le président du réseau IAE FRANCE. L'IAE Paris-Sorbonne bénéficie également du label Qualicert, qui a été développé à l'initiative du réseau dans l'objectif de garantir la qualité des formations.

Au niveau international, le positionnement de l'IAE Paris-Sorbonne se caractérise notamment par deux projets annoncés comme étant structurants dans le RAE : la participation au projet européen Una Europa, qui associe huit grandes universités européennes¹³, et le projet d'obtention de l'accréditation internationale AACSB¹⁴. Bien que le comité reconnaisse que ces projets témoignent de l'ambition affichée par l'établissement, **il estime que ceux-ci n'ont pas un caractère structurant**. D'une part, non seulement le RAE ne mentionne pas de projets concrets réalisés dans le cadre de l'alliance Una Europa, mais les entretiens ont aussi permis de mettre en évidence une certaine déception par rapport au rôle que peut y jouer l'IAE Paris-Sorbonne et aux retombées éventuelles de ce projet. **Le comité recommande donc à l'IAE Paris-Sorbonne de mener une analyse objectivée de son implication dans le projet européen Una Europa, en se dotant d'indicateurs de suivi permettant d'apprécier les impacts de cette collaboration.** Par ailleurs, en ce concerne le projet d'obtention de l'accréditation AACSB, le comité n'a pas compris comment ce projet, qui mobilise des moyens humains importants, contribuait de manière effective à la stratégie de l'établissement en termes de positionnement institutionnel international.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie d'autonomisation renforcée par le passage aux RCE

Le plan stratégique actuel couvre la période 2022-2024, et comporte 5 objectifs majeurs :

- La consolidation des formations de master et de doctorat en France et à l'étranger ;
- Le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE), afin de gagner en autonomie en matière de politiques RH et immobilière ;
- La création d'une filiale commerciale permettant le développement de formations courtes certifiantes ;

¹³ 11 au moment de la rédaction du rapport.

¹⁴ Association for Advance Collegiate Schools of Business : cet organisme accrédite plus de 1000 écoles dans le monde, dont les principales écoles de management en France.

- Le renforcement de sa visibilité internationale grâce à l'alliance Una Europa et à l'obtention de l'accréditation AACSB ;
- L'atteinte des meilleurs standards en termes de responsabilité sociétale et de développement durable.

Les objectifs de ce plan stratégique se déclinent à trois niveaux : stratégie globale et organisation, politique de recherche et politique de formation. Des ambitions ont également été définies, dont l'augmentation, au cours des deux prochaines années, des effectifs en formation continue, la stabilisation du portefeuille d'accords internationaux de formation permettant de maintenir le nombre d'étudiants à l'international, le recrutement d'enseignants et de personnels administratifs à partir des ressources propres, la reconfiguration des espaces de cours et de travail afin de se mettre au niveau des meilleurs dispositifs pédagogiques et d'avoir une surface suffisante pour améliorer la vie étudiante, la mise en place pour les enseignants-chercheurs des conditions permettant de favoriser les publications de meilleur rang.

Certains de ces objectifs ont été suivis d'effets. Les effectifs ont légèrement augmenté et de nouvelles formations ont été lancées (deux DU, un *Executive Master* à l'étranger, trois parcours de Master en France). Le passage aux RCE a été obtenu en janvier 2024¹⁵ avec un projet immobilier d'ampleur, permettant d'augmenter la surface utile brute à la rentrée 2025, en passant de 3047 à 3760 m². **D'autres objectifs restent encore au stade de projet ou sont peu suivis d'effets.** Le comité n'a pas pu obtenir de détails sur la création de la filiale lors des entretiens. Il souligne par ailleurs que l'accréditation AACSB ne pourrait intervenir au plus tôt qu'en 2027 et que l'implication dans Una Europa fait l'objet de peu de retombées (cf. supra) et ne permet pas de renforcer la visibilité internationale de l'IAE Paris-Sorbonne.

Les plans d'action qui accompagnent les objectifs stratégiques ne font pas l'objet à la date de la visite d'indicateurs chiffrés (jalons, cible) permettant de suivre la progression au cours du temps, même si leur mise en place est mentionnée dans le plan stratégique 2025-2030. Beaucoup d'éléments du plan d'action dans le RAE sont ainsi mentionnés comme étant en cours, sans plus de précisions. Par ailleurs, les entretiens ont révélé que la reconfiguration des espaces était conditionnée à l'emménagement dans les nouveaux locaux, ce qui explique qu'il n'y ait pas eu de réalisations concrètes. **Le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne d'utiliser des indicateurs clairs et partagés lui permettant de suivre avec précision son plan d'action et, le cas échéant, d'identifier des voies de remédiation.**

Une volonté d'exemplarité en matière de transition sociale et environnementale est clairement affichée et s'accompagne de nombreuses actions portées par une direction adjointe et un chargé de mission. Au-delà des actions relatives à son propre fonctionnement (à titre d'exemple l'établissement a obtenu le label bas carbone), l'IAE Paris-Sorbonne a mis en place des dispositifs en lien avec les activités de formation (participation à la Fresque du climat ou de la diversité) et avec les activités de recherche (élaboration d'indicateurs évaluant le nombre de productions académiques portant sur les enjeux environnementaux, notamment le nombre de thèses en cours ou soutenues¹⁶). Par ailleurs, le comité a pris connaissance des diverses actions de sensibilisation auxquelles participent les personnels, qu'elles soient relatives aux questions climatiques et de biodiversité, à la lutte contre les discriminations ou encore aux violences sexistes et sexuelles (VSS). Un mois du développement durable est également organisé. L'ensemble de ces actions et dispositifs ne s'inscrit pas pour autant dans un cadre global et structurant. **Le comité recommande qu'une stratégie globale en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) soit élaborée et proposée au conseil d'administration (CA) afin de mieux structurer les différentes actions mises en place, de les valoriser, d'en accroître la légitimité et de les articuler plus clairement avec les standards internationaux, en se comparant à d'autres établissements.**

¹⁵ Arrêté du 8 novembre 2023 attribuant les responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines prévues aux articles L. 762-5 et L. 954-1 à L. 954-3 du code de l'éducation à l'Institut d'administration des entreprises de Paris.

¹⁶ 20 thèses sont en cours ou ont été soutenues au cours de la période évaluée.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une stratégie partenariale à clarifier

Le RAE présente une liste de partenariats académiques locaux, nationaux et internationaux. Toutefois, il ne précise pas quelle est la place de la politique partenariale dans la stratégie de l'établissement. Le comité n'a pas pu déterminer quelles sont les thématiques et les expertises qui font l'objet de partenariats. **Ces interrogations conduisent le comité à recommander à l'IAE Paris-Sorbonne de définir les bases de sa stratégie partenariale à toutes les échelles, en se dotant de priorités et en mettant en place des indicateurs robustes permettant le suivi de sa stratégie.**

Au niveau local, le RAE mentionne que l'IAE Paris-Sorbonne n'a pas été sollicité pour participer au comité de pilotage de Sorbonne Alliance. Le comité s'interroge donc sur la capacité de l'établissement de contribuer au déploiement de cette alliance et d'en tirer un bénéfice. **Il recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de définir et de mettre en œuvre une stratégie volontariste en lien avec Sorbonne Alliance.**

Au niveau national, le RAE précise que des partenariats existent avec des opérateurs privés (l'Institut français de gestion dans le domaine de la formation en ligne ou encore le groupe Planeta). Cependant, ces partenariats n'apparaissent pas dans la liste des conventions de partenariat. Le RAE ne précise pas en quoi ces partenaires disposent d'une expertise particulière, qui serait complémentaire à celle de l'IAE Paris-Sorbonne dans le domaine de la formation continue en ligne. Enfin, le comité souligne l'existence de nombreux partenariats avec le monde socio-économique développés avec le soutien des 38000 anciens. **Il recommande à l'établissement de préciser en quoi les partenariats nationaux contribuent à la définition et au déploiement de sa stratégie.**

En termes de partenariats internationaux, l'établissement met en avant le pourcentage important d'étudiants étrangers accueillis (57%) et ses programmes délocalisés (MAE, MBA) dans onze pays. Si cette ouverture à l'international est à saluer, le RAE ne donne pas de vision claire sur la stratégie de développement à venir. Les entretiens menés lors de la visite avec les différents partenaires sont restés principalement descriptifs. Les étudiants inscrits à Paris, que ce soit en formation continue ou en formation initiale, ne bénéficient pas de ces partenariats internationaux, qui ne couvrent que des programmes enseignés à l'étranger ou dans les départements d'outre-mer, complétés par de courts séjours des participants internationaux en France. **Par conséquent, le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de mettre en place des actions permettant aux étudiants inscrits à Paris de bénéficier de ses différents partenariats internationaux.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Une organisation des services support à rationaliser

L'IAE Paris-Sorbonne est un établissement associé à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, avec laquelle il partage un certain nombre de ressources et de services support. Les deux instances de gouvernance de l'établissement sont le conseil d'administration et le Comité de direction (Codir). Le Codir, qui est composé de six membres (le directeur, les 4 directeurs adjoints et la secrétaire générale) assure le pilotage opérationnel de l'établissement. Le comité souligne que les directeurs adjoints ne bénéficient pas de décharges, alors même qu'ils réalisent des tâches chronophages. Il estime que cette situation peut à terme poser un problème d'implication des directeurs adjoints, ou peut finir par pénaliser leurs carrières.

Les documents fournis au comité et les entretiens menés au cours de la visite font la preuve d'une gouvernance centralisée, soutenue par la très forte implication de la direction. L'actuel directeur arrive au terme de son second mandat. **Le comité invite l'établissement à envisager une plus grande décentralisation des décisions à l'occasion du changement de direction.**

Tous les services support (Finances, Systèmes d'information, RH, logistique, international, transformation RSE et digitale) sont sous la responsabilité directe de la secrétaire générale, à l'exception de la communication interne. Les chargés de mission international, communication, transformation RSE et digitale sont rattachés à la direction et forment à ce titre le Codir élargi. Le précédent rapport du Hcéres soulignait à ce sujet une certaine forme d'éclatement des fonctions support et également une difficulté potentielle à les coordonner. Le comité renouvelle donc les craintes déjà exprimées à ce sujet et ajoute que cette organisation établie depuis 2017 contribue à concentrer le pouvoir de décision entre les mains de deux personnes, ce qui peut potentiellement fragiliser l'organisation. **Le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de rationaliser l'organisation des fonctions support.**

L'établissement a structuré sa communication par la création d'un service transversal, qui est désormais doté de cinq agents et d'un budget en augmentation depuis 2017¹⁷. La stratégie de communication, présentée au conseil d'administration, contribue activement à la visibilité et à l'attractivité de l'IAE Paris-Sorbonne¹⁸. De nombreux éléments structurants ont ainsi été mis en place, dont la généralisation d'actions de promotion, le développement de campagnes média, la mise en place d'une nouvelle charte graphique, l'intégration au logo associé à la signature de l'établissement, « une grande histoire de management », le travail participatif sur la plateforme de marque à l'aide d'entretiens menés avec les principales parties prenantes de l'IAE (étudiants, diplômés, responsables de services, membres du Codir, partenaires). Une refonte du site web a également été menée en 2019-2020. Le site web et les réseaux sociaux sont qualifiés de vitrines principales de l'établissement. Par ailleurs, ce service assure la mise en œuvre de la stratégie de communication en direction des étudiants, en accompagnant les associations et en relayant des événements clés ou des initiatives étudiantes. Une référente de la vie étudiante est nommée et une newsletter « vie étudiante » est proposée depuis 2022. Les étudiants ont également accès à l'Intranet de l'Université Paris-1 Panthéon Sorbonne (cf. *infra*, référence 17).

L'établissement a fait le choix de séparer la communication externe et la communication interne, directement rattachée à la direction. Les objectifs de la communication interne reposent sur l'information des personnels et le renforcement du sentiment d'appartenance à travers la diffusion de la lettre interne, du livret d'accueil des personnels et l'usage de l'Intranet. **Le comité considère que l'intégration de la communication interne et externe dans un seul et même service permettrait à l'établissement de gagner en cohérence.**

Le système d'information (SI) de l'IAE Paris-Sorbonne utilise plus de 70 % des infrastructures de l'Université Paris-1 Panthéon Sorbonne. C'est la raison pour laquelle l'IAE Paris-Sorbonne s'appuie sur le schéma directeur des SI de Paris 1 en application de la convention d'association avec cette université¹⁹. À titre d'exemple, les dossiers des étudiants sont intégrés au SI de l'UP1PS et leur scolarité est gérée par les agents de son service Formations. Conformément aux recommandations de la précédente évaluation du Hcéres, l'IAE Paris-Sorbonne a su faire évoluer son système d'information en trouvant un équilibre entre son propre SI et celui de l'université à laquelle il est étroitement associé. Néanmoins, cet équilibre est dépendant des prochaines négociations relatives au renouvellement de la convention avec cette université, qui arrivera à terme au 1er juillet 2024.

Dans le cadre de la maintenance de son parc informatique propre, l'établissement a renforcé ses équipes par le recrutement d'un technicien en vue de décharger la direction des systèmes d'information (DSI) de l'assistance de proximité. Cependant, conformément au rapport produit par l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) lors de la demande de passage aux RCE, le comité **recommande la poursuite du renforcement de ce service**. La création d'un poste d'ingénieur d'études, qui est prévue au budget pour l'année 2024, est à saluer.

L'établissement a su développer des modules répondant à des problèmes quotidiens (gestion des salles par exemple), mais il n'a pas encore intégré ces solutions dans un schéma directeur global, qui est en cours de réflexion²⁰. Seul un tableau explicitant l'évolution du développement des applications a été fourni au comité.

¹⁷ De 345 000€ à 520 000€ en 2022, RAE page 12.

¹⁸ Obtention d'un prix par l'ARCES pour la campagne « il était une fois vous ».

¹⁹ Cf. convention d'association 2019-2023 pages 8 et 9.

²⁰ Entretien 17.

Celui-ci recommande à l'établissement de mettre en place un schéma directeur du SI en s'appuyant notamment sur une enquête de satisfaction des usagers.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

5 / Une politique de la qualité partagée par la communauté

La politique qualité de l'IAE Paris-Sorbonne est portée par un directeur adjoint, des chargés de mission²¹ et la secrétaire générale. L'établissement a obtenu, comme on l'a vu, la certification Qualicert dès 2006, ce qui a permis de renforcer la culture de la qualité en son sein. Ce label, renouvelé pour 3 ans en décembre 2021, atteste le respect par l'établissement d'un ensemble de rubriques consignées dans le référentiel « Activité universitaire de formation et de recherche dans le domaine des sciences de gestion et du management »²². À l'échelle internationale, l'IAE Paris-Sorbonne, comme on l'a vu encore, s'est inscrit dans le processus d'obtention de l'accréditation internationale AACSB²³. Il est devenu membre de l'AACSB le 3 novembre 2022 et sa pré-éligibilité a été validée le 9 décembre 2022. Ces faits attestent la volonté de l'établissement de renforcer la politique qualité en matière de formation.

L'IAE Paris-Sorbonne s'inspire par ailleurs du dispositif service public+, en vue de l'amélioration continue des processus d'accueil et d'avancement du traitement des dossiers. Une cartographie globale des risques et un plan d'action associé sont présentés en conseil d'administration. D'après le comité, le renforcement de la culture de l'amélioration continue a permis de professionnaliser les fonctions support, notamment par la mise en place de procédures qui, grâce à des groupes de travail thématiques, ont renforcé les processus financiers.

Différents dispositifs sont également mis en place, notamment auprès des étudiants pour évaluer la qualité des formations (cf. *infra*, domaine 3). L'IAE a également obtenu le label « *Happy At School* »²⁴.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6 / Une situation financière saine, des ressources à diversifier

En qualité d'EPA, l'IAE Paris-Sorbonne est autonome dans ses prises de décision financière. La situation financière de l'établissement est saine. Le résultat du compte financier est en effet positif au cours de la période de référence. Au 31 décembre 2023, le fonds de roulement (FDR) s'élève à 16,1M€ avec un solde budgétaire de trésorerie d'un peu moins de 3,4 M€ contre un peu moins de 800 k€ en 2021.

La direction des affaires financières a été renforcée : en sus de sa directrice, elle est composée de quatre agents affectés au pôle recettes et de trois agents en charge du pôle dépenses. L'augmentation potentielle de recettes devra entraîner la poursuite des recrutements en soutien à la fonction finances, ce qui s'avère d'autant plus nécessaire que l'IAE Paris-Sorbonne a obtenu le passage aux RCE au début de l'année 2024.

²¹ Chargée de mission accréditation internationale, chargé de mission cartographie des risques.

²² Stratégie, information et communication, des formations initiales et continues à forte valeur ajoutée, une politique de recherche, un suivi des relations avec les diplômés, une activité tournée vers l'international, engagement et responsabilité sociétale, relations entreprises et organisations, amélioration continue de la qualité.

²³ Association to Advance Collegiate Schools of Business. Le label américain AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) évalue les objectifs et les programmes des écoles ou groupes européens dans le domaine du management. Ce label reconnaît la qualité du corps professoral et la pertinence de la démarche pédagogique.

²⁴ Lancé par ChooseMyCompany, ce label repose exclusivement sur l'avis des élèves, en tenant compte des critères suivants : vie étudiante, environnement de travail, enseignement pédagogique, préparation à l'avenir professionnel et force des relations avec les entreprises.

L'agent comptable est celui de l'École Normale Supérieure en adjonction de service. Il a su jouer son rôle de conseil auprès de l'ordonnateur, en particulier sur les questions relatives aux créances, aux provisions et au bail des nouveaux locaux. Au cours des entretiens, le comité a relevé que le recours précédent aux réquisitions²⁵ n'est plus d'actualité.

Le budget est établi sur la base d'une lettre de cadrage, qui est un document de nature plus technique que politique. Un dialogue de gestion est mené entre la directrice des affaires financières et les responsables pédagogiques, les gestionnaires de formation et les chefs de service. L'impact financier à la fois du coût des nouveaux locaux prévus en septembre 2025 (cf. *infra*, référence 8) et du passage aux RCE impose à l'IAE Paris-Sorbonne un maintien, voire une augmentation de ses effectifs étudiants. C'est de cette manière que l'établissement a construit sa projection budgétaire, sur la base d'une augmentation à la fois des effectifs étudiants et des tarifs proposés en formation continue. Cependant, le comité souligne deux points de vulnérabilité : à très court terme, les locaux actuels ne permettent pas une hausse des effectifs et à moyen terme la diminution des allègements de charge pour les entreprises recrutant des alternants peut entraîner une baisse des ressources issues de l'apprentissage. Si ces points sont intégrés dans la politique d'analyse des risques, la traçabilité des contrôles effectués reste néanmoins à mettre en place²⁶. **Au regard de ces vulnérabilités, le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de diversifier davantage ses ressources financières.**

La mise en place d'une comptabilité analytique est partiellement réalisée pour les formations en apprentissage. **Le comité recommande de l'étendre à l'ensemble de l'activité de l'IAE Paris-Sorbonne. Dans cette perspective, le recrutement annoncé d'un contrôleur de gestion, qui sera directement rattaché à la direction, est un signal positif.**

L'IAE réalise un suivi de sa masse salariale grâce à la collaboration de la DRH, de l'agence comptable, et du service des affaires financières au moyen de l'outil Excel.

Bien que la fonction financière de l'IAE Paris-Sorbonne se soit fortement professionnalisée depuis la dernière évaluation du Hcéres (mise en place de dialogues de gestion et d'une lettre de cadrage budgétaire à partir de 2022, élaboration de tableaux d'analyse financière détaillés et début de mise en place d'une comptabilité analytique), **le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne, du fait de son passage aux RCE, de se doter d'indicateurs plus élaborés en recourant à des outils de pilotage interopérables qui resteront à élaborer.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

7 / Un dialogue social de qualité, des risques à maîtriser

En 2022, l'IAE Paris-Sorbonne a employé 113 agents, dont 44 enseignants et enseignants-chercheurs et 69 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques et sociaux et de santé (BIATSS)²⁷. De nombreux vacataires d'enseignement (300²⁸) sont également recrutés chaque année, leur expérience permettant de professionnaliser les formations.

La direction des ressources humaines, composée de cinq agents, est pilotée par une responsable recrutée depuis quelques mois après une vacance de poste. Dans l'optique du passage aux RCE, une adjointe dont les missions sont consacrées au pilotage de la masse salariale est venue renforcer le service. La gestion prévisionnelle de la masse salariale est annuelle²⁹, avec un glissement-vieillesse-technicité (GVT) qui s'élève à

²⁵ Rapport du Hcéres 2018 « Le recours à la procédure de réquisition, qui est utilisé régulièrement, n'est sans doute pas la meilleure solution ».

²⁶ Source : entretiens.

²⁷ Indicateurs RH.

²⁸ Liste fournie par l'IAE.

²⁹ Entretien RH.

12 000 euros ³⁰. **Le comité recommande à l'établissement de réaliser une projection pluriannuelle accompagnée de la mise en place d'un système d'information qui lui permettra de préparer ses futures campagnes d'emplois de manière plus affinée.** Le comité a constaté dans les analyses fournies dans le RAE une saturation du plafond d'emplois, notamment le plafond d'État, ce qui limite de ce fait la marge de manœuvre de l'IAE Paris-Sorbonne.

L'établissement répond aux exigences en matière de recrutement au titre du handicap, puisqu'il atteint les 6%.

Un plan de formation riche, varié et adossé aux axes stratégiques de l'IAE Paris-Sorbonne est mis en œuvre. Des dispositifs d'accompagnement individuel sont proposés pour la rédaction des dossiers de candidature aux promotions pour les personnels BIATSS. Des Lignes Directrices de Gestion (LDG) ont été validées par les instances pour les enseignants-chercheurs comme pour les personnels BIATSS. Le télétravail pour les personnels non enseignants est mis en place et il n'est pas fait mention de difficulté d'application.

L'existence d'un dialogue social de qualité et d'un fort sentiment d'appartenance ressort de l'ensemble des entretiens. La taille de l'établissement et les éléments cités ci-dessus impliquent une faible mobilité. L'établissement s'appuie sur l'organisation de nombreux groupes de travail pour préparer ses décisions et les instances réglementaires fonctionnent sans difficulté.

L'établissement a mis l'accent sur les sujets d'égalité entre femme et homme et la lutte contre toutes les formes de violences sexistes et sexuelles, de harcèlements et de discriminations. Les réponses à un questionnaire relatif à la qualité de vie au travail (QVT) sont en cours d'analyse.

Durant les entretiens, le comité a été alerté sur un potentiel risque d'épuisement professionnel si des recrutements ne sont pas effectués dans les services, pour soutenir l'accroissement de l'activité, dans la mesure où les nouveaux locaux permettront d'accueillir un nombre plus important d'étudiants. Le comité a pris connaissance de la note de cadrage relative à la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC), et souligne l'absence d'un pilotage pluriannuel. **Il recommande donc à l'IAE Paris-Sorbonne de mettre en place un plan d'action dans les meilleurs délais afin de profiter pleinement des bénéfices résultant du passage aux RCE.**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

8 / Une stratégie immobilière ambitieuse en lien avec le développement de l'établissement

Conformément aux recommandations du précédent rapport du Hcéres, l'IAE Paris-Sorbonne a rédigé et fait valider en CA³¹ son schéma pluriannuel de stratégie immobilière avec des ratios d'occupation et des projections de besoins fonctionnels.

L'entretien des bâtiments est réparti entre l'équipe de l'IAE Paris-Sorbonne (10 agents affectés à cette mission et répartis sur trois pôles, dont la reprographie, l'accueil, et la logistique), et des prestations externalisées. La facturation des fluides est reversée directement au bailleur. L'état des bâtiments est correct. L'IAE Paris-Sorbonne a réalisé des aménagements qui s'inscrivent dans une politique de développement durable et de sobriété énergétique (éclairage en led, recyclage et tri des déchets, économies de consommation d'eau, diminution des émissions de CO²).

³⁰ Entretien RH.

³¹ Séance du 14 mars 2022.

Le taux d'occupation variant entre 135% et 145% durant la période de référence permet de démontrer que les locaux de l'IAE Paris-Sorbonne, en location, s'avèrent insuffisants et représentent un frein au développement et à l'attractivité de l'établissement. Par ailleurs, les locaux actuels ne sont pas adaptés aux pratiques pédagogiques existantes (pédagogies inductives, accompagnement individualisé des étudiants).

Le bail actuel arrivant à terme en 2024, l'IAE Paris-Sorbonne a travaillé sur un nouveau projet qui permettra d'occuper 3760 m² à la rentrée 2025, en fonction de l'évolution des travaux³², contre actuellement 3 047 m² Surface Utile Brut . Ces nouveaux locaux sont situés dans un périmètre proche de sa localisation actuelle. Une franchise de loyer pour deux ans a été négociée. Ce processus a été suivi et validé par le contrôleur budgétaire régional. Ce projet immobilier permettra d'augmenter les effectifs (avec une cible fixée entre 2800 et 3000 étudiants) afin d'engendrer les ressources nécessaires au coût supplémentaire induit³³.

Les mètres carrés supplémentaires seront notamment affectés à la vie étudiante, dans l'objectif d'améliorer l'accueil du public³⁴. Le nouvel immeuble regroupera dans un seul bâtiment l'ensemble des services, ce qui contribuera à une cohérence d'ensemble sans possibilité d'octroi de mètres carrés supplémentaires.

La mise en place du télétravail ne concerne pas les personnels BIATSS qui continuent d'avoir leurs bureaux attitrés. Cependant, les enseignants-chercheurs devront s'adapter à de nouvelles modalités d'organisation du travail avec des bureaux qui seront non attribués et des espaces de *flex office*.

Le développement de l'établissement repose en grande partie sur la réalisation de ce projet. C'est pourquoi le comité a noté une très forte attente de la communauté à l'égard de ces nouveaux espaces de travail dont la création a été parfaitement menée en mode collaboratif avec de nombreux groupes de réflexion. **Le comité recommande à l'établissement de veiller à la réalisation effective des annonces faites à l'ensemble des personnels et à la communauté étudiante.**

³² À hauteur de 3,5M d'euros.

³³ 800 000 euros.

³⁴ 800 mètres carrés supplémentaires leur seront consacrés.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Une situation financière saine avec des marges de développement pour financer le futur projet immobilier.
- Un engagement fort de la communauté, toutes catégories confondues, qui traduit une cohésion.
- Une communication développée et efficace, tant en interne qu'en externe.

b) Faiblesses

- Un positionnement non défini et une ambition stratégique en inadéquation avec les moyens humains et financiers de l'établissement.
- Une stratégie partenariale peu lisible et une absence de perspective de développement de l'internationalisation.
- Une organisation des services support éclatée.

c) Recommandations

- Développer les moyens humains et financiers afin de soutenir les projets à venir et la croissance des effectifs étudiants qui pourra en découler.
- Clarifier la trajectoire à venir en lien avec le passage aux RCE, en élaborant une projection pluriannuelle de l'évolution des effectifs par service et en s'assurant de sa faisabilité.
- Faire progresser le pilotage de l'établissement, en poursuivant la formalisation des processus et le déploiement de la démarche qualité, tout en rationalisant l'organisation des fonctions support.
- Développer une stratégie partenariale adaptée aux ambitions de l'établissement, en définissant une trajectoire et en établissant des priorités.
- Formaliser une stratégie globale en matière de RSE, en définissant un plan d'action associé à des objectifs chiffrés.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une recherche orientée vers l'impact socio-économique et structurée autour de chaires

L'IAE Paris-Sorbonne a démontré sa volonté de développer des activités de recherche qui sont en priorité en lien avec trois axes thématiques : Territoire et proximité, Risques et incertitudes, et Impact social. Ces axes représentent autant d'enjeux sociétaux et traduisent la volonté de l'établissement d'inscrire ses activités de recherche au sein de thématiques dont l'impact socio-économique est fort. Le comité souligne que ceux-ci sont en cohérence avec le positionnement de l'IAE, marqué par la place importante occupée par la formation continue dans l'offre de formation.

La politique de recherche est portée par le LAB IAE Paris-Sorbonne³⁵ (anciennement Gregor), qui est un laboratoire en sciences de gestion. Pour mettre en œuvre sa politique de recherche, le laboratoire a fait le choix de se structurer non pas en champs disciplinaires, mais en thématiques transversales, tout en créant et en développant des chaires. Depuis la dernière évaluation du Hcéres, l'établissement a créé deux³⁶ nouvelles chaires qui s'ajoutent aux cinq chaires qui existaient déjà³⁷. **Rapporté à l'effectif total d'une trentaine d'EC titulaires, le nombre total de chaires est significatif et constitue incontestablement une force de l'établissement**, dans la mesure où certaines chaires ont fait leur preuve dans la durée et qu'elles permettent d'obtenir des ressources financières très importantes (montant moyen annuel dépassant les 600 k€)³⁸, étant adossées à près de 120 contrats.

L'établissement a retenu les conclusions du précédent rapport du Hcéres, qui, compte tenu de la taille du laboratoire, jugeait trop complexe et difficilement lisible l'organisation matricielle qui croisait les chaires avec les axes disciplinaires. Reposant désormais sur les seules chaires³⁹, l'organisation et l'animation des travaux de recherche a gagné en lisibilité. **Lors de la visite, le comité a constaté que les chaires fonctionnent comme de véritables collectifs d'animation**. Elles permettent de développer les activités de recherche en lien avec des problématiques à fort impact sociétal et d'assurer une forte cohérence avec les formations. Elles sont également une source de demandes de formations courtes sur mesure émanant des partenaires de ces mêmes chaires. **Le comité estime que cette organisation, appréciée par l'ensemble des personnes rencontrées, est pertinente et cohérente avec les orientations stratégiques structurantes de l'établissement**.

L'IAE Paris-Sorbonne a mis en place une politique d'incitation afin d'encourager la publication dans des revues classées à un bon niveau à l'échelle internationale. Dans cette perspective, l'unité a mis en place un intéressement financier pour un montant annuel compris entre 20 et 40 k€. Cette politique a porté ses fruits comme l'atteste l'évaluation du laboratoire par le Hcéres. En effet, les conclusions de ce rapport indiquent une progression notable des publications dans des revues de rang 2 (8 en 2017 et 17 en 2022).

³⁵ En 2020, le Gregor devient le Lab IAE Paris-Sorbonne pour une meilleure lisibilité et visibilité.

³⁶ La chaire Entrepreneurat territoire innovation créée en 2018 et la chaire Risques créée en 2020.

³⁷ Mutations Anticipations Innovations, Économie des Partenariats Public-Privé, Marques & valeurs et Responsabilité globale capital immatériel, Management et gouvernance des coopératives et Financement alternatif au secteur agricole.

³⁸ Rapport d'évaluation du LAB IAE Paris-Sorbonne par le département d'évaluation de la recherche du Hcéres.

³⁹ À une exception près, tous les EC sont rattachés à au moins une chaire.

La production scientifique est portée par dix-sept enseignants-chercheurs, soit 58 % des membres, qui ont publié 170 articles. Cette concentration expose le cas échéant le laboratoire au risque de départs d'EC à fort potentiel de publication. Le comité estime que ce risque est cependant limité pour le corps des professeurs, ces derniers ayant témoigné lors de la visite de leur attachement à l'institution. En revanche, les maîtres de conférences à fort potentiel sont davantage amenés à changer d'établissement, comme cela s'est produit lors du dernier concours d'agrégation. Il est donc important de pouvoir les remplacer par des collègues ayant un potentiel de publications comparable. **Le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de développer une stratégie de recrutement mettant l'accent sur son souhait de recruter de jeunes chercheurs à haut potentiel en communiquant sur son engagement à leur apporter un fort soutien tant en termes d'incitation que d'accompagnement (accompagnement vers l'Habilitation à diriger des recherches [HDR] ou vers le professorat avec, entre autres, la préparation à l'agrégation).**

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Une interaction partiellement effective entre l'École de Management de la Sorbonne et le Lab IAE

Depuis 2019, le LAB IAE Paris-Sorbonne et le laboratoire PRISM-Sorbonne de l'EMS appartiennent à « Sorbonne Recherche en Management », un Groupement d'Intérêt Scientifique, dont l'un des objectifs affichés est la mutualisation de certaines ressources. Ce GIS est doté d'un personnel administratif employé à mi-temps, antérieurement pris en charge par le LABEX REFI, et désormais cofinancé par l'IAE Paris-Sorbonne et l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

À la différence du Lab IAE Paris-Sorbonne, le laboratoire PRISM-Sorbonne est structuré en groupes disciplinaires⁴⁰ qui interagissent avec les chaires thématiques de l'IAE. Le groupe disciplinaire qui rassemble les EC en finances est celui qui interagit le plus au sein du GIS avec une rencontre mensuelle. Sur les sept chaires, deux interagissent peu au sein du GIS. Le comité a également noté qu'une journée de recherche est organisée par an pour l'ensemble des membres du GIS. **L'interaction au sein du GIS est donc partiellement effective. Les partenaires de l'IAE Paris-Sorbonne et de l'UP1PS sont satisfaits des relations entretenues entre leurs laboratoires respectifs et ainsi considèrent avoir atteint un certain équilibre.**

Les chaires sont le principal outil de financement de la recherche⁴¹. Cependant, le comité considère que cette situation représente un risque dans la mesure où la pérennité des financements par les partenaires des chaires n'est pas garantie sur le moyen terme.

De plus, le comité relève que toutes les chaires ne disposent pas du même niveau de ressources. À titre d'exemple, la chaire ETI représente les deux tiers des ressources totales des chaires. Il note également des variations non négligeables de levées de fonds au cours du temps. **Par conséquent, le comité recommande de mettre en place un suivi régulier et centralisé des financements obtenus par chacune des chaires en procédant à un examen périodique des conditions de leur existence (renouvellement, évolution, fermeture le cas échéant), ce qui implique une définition claire des critères qui déterminent la potentielle viabilité d'une chaire ou, au contraire, la nécessité de sa fermeture.**

Le laboratoire ne dispose pas de dotation financière récurrente sur subvention publique pour soutenir une politique de recherche commune, en particulier pour impulser et soutenir des collaborations et projets transversaux entre les différentes chaires. Au regard des conclusions du rapport d'évaluation du laboratoire par le Hcéres, **le comité partage le constat d'une faible interaction entre les chaires autour des trois enjeux sociétaux affichés par l'unité de recherche et s'interroge également sur la capacité de cette dernière à intégrer de jeunes collègues et à soutenir leur recherche**, notamment si ceux-ci ne se retrouvent dans aucune des thématiques des chaires existantes. **Le comité recommande ainsi de mettre à la disposition du laboratoire**

⁴⁰ Finance, marketing, ressources humaines, stratégie et économie.

⁴¹ Le montant moyen annuel dépassant les 600 K.

une dotation récurrente (indépendamment des financements non pérennes des chaires), pour favoriser l'émergence de nouvelles collaborations entre les chaires. Le comité recommande également l'attribution ponctuelle de financement d'amorçage pour soutenir les projets des chaires qui sont dotées de peu de financement.

Le comité relève qu'un seul projet financé par l'Agence nationale de la recherche (ANR) a été obtenu malgré un nombre de dépôts important. Si l'organisation de la recherche autour de nombreuses chaires peut expliquer cette situation, l'effectif relativement faible des EC, comparé à d'autres écoles de management publiques, et le fait que ces derniers soient très engagés dans les autres missions des EC (administration, pédagogie ...) offrent une seconde explication. Par conséquent, à défaut de disposer d'une taille critique au sein du seul Lab IAE Paris-Sorbonne pour justifier d'un soutien administratif consacré à l'ingénierie de projets de type ANR, le GIS pourrait être un outil pour mutualiser une ressource de ce type.

Dans la perspective d'un partenariat scientifique et institutionnel renforcé, le comité recommande d'intensifier les collaborations au sein du GIS, afin notamment de répondre à des appels à projets plus importants et également de favoriser les possibilités de rayonnement international en exploitant la renommée avérée de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

L'IAE Paris-Sorbonne compte 29 EC qui sont titulaires. Cet effectif resté stable au cours du temps est relativement faible, quel que soit son dynamisme, en comparaison de celui des laboratoires des autres IAE français⁴². **Le comité considère que l'ambition affichée de devenir un laboratoire de référence en management est surdimensionnée par rapport aux moyens disponibles**, ce que le précédent rapport d'évaluation du Hcéres évoquait déjà. **Le comité recommande ainsi à l'IAE Paris-Sorbonne d'explicitier les moyens et les actions à engager pour atteindre cette ambition, et de définir les indicateurs qui permettraient d'observer et d'objectiver la trajectoire.**

L'établissement a pu obtenir des supports administratifs au service de ses activités de recherche. Il y a actuellement trois personnels administratifs au sein du service de la recherche, ce qui est un point très positif. Le comité note également que dans les locaux à venir⁴³, les activités de recherche se trouveront regroupées sur un même plateau, de taille confortable, ce qui est perçu comme très positif par l'ensemble des acteurs concernés (EC titulaires, service de la recherche et doctorants).

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

3 / Une valorisation de la recherche volontariste et efficace

L'IAE Paris-Sorbonne mène une politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société volontariste et structurée qui lui permet de valoriser de manière efficace ses travaux de recherche et de les diffuser largement auprès des acteurs issus du monde socio-économique et du grand public. La publication constante d'ouvrages et de chapitres d'ouvrages témoigne de cette volonté d'avoir un impact significatif sur un large public. À titre d'exemple, vingt chapitres ont été publiés en 2022. De plus, la production régulière de rapports (cahiers de recherche et livres blancs) atteste l'effort constant fourni par le Lab IAE Paris-Sorbonne

⁴² 71 EC pour DRM à Dauphine ; 77 EC pour l'IAE Lyon ; 40 EC pour l'IAE d'Aix ; 70 pour l'IAE de Grenoble ; 101 pour l'IRG de l'IAE Paris Est.

⁴³ Cf. référence 8 supra.

afin de produire des connaissances directement applicables. Onze cahiers de recherche et quatre livres blancs⁴⁴ ont été produits au cours de la période de référence.

Les partenariats nombreux développés au sein des chaires favorisent le développement d'outils qui sont issus des travaux de recherche. À titre illustratif, la chaire ETI (Économie Territoriale et Industrielle) a conclu dix contrats avec des collectivités locales, renforçant ainsi l'ancrage territorial des projets de recherche, et permettant la création d'une plateforme de modélisation des territoires en 2023. D'autres outils pédagogiques comme la « Fresque des proximités » visent à sensibiliser les acteurs locaux et les citoyens aux enjeux de la proximité et de la transition climatique.

L'IAE Paris-Sorbonne valorise également les productions académiques par l'intermédiaire de prises de parole qui sont diffusées par différents médias : *The Conversation* (95 articles), *FNEGE Media* (63 parutions) ou encore Xerfi Canal (15 interventions). De plus, les chercheurs bénéficient de l'aide d'une journaliste pour la rédaction d'articles qui sont en lien avec des questions d'actualité afin de pouvoir être publiés dans la presse (*Le Monde*, *Les Échos*, *La Tribune*, entre autres)

Les liens avec la sphère socio-économique sont également assurés par un nombre important de thèses reposant sur la Convention industrielle de formation par la recherche (Cifre). Entre 2017 et 2020, neuf contrats doctoraux reposant sur un dispositif de ce type ont été conclus, et cinq thèses soutenues entre 2017 et 2021 ont été financées par des partenaires des chaires. L'existence d'un Master recherche organisé dans le cadre de la formation continue constitue un vecteur solide, qui permet de favoriser chaque année la poursuite en doctorat de quatre à cinq étudiants formés à la recherche et qui en même temps tirent profit de leur expérience professionnelle.

Au-delà du volontarisme de l'établissement et des résultats constatés, le comité relève plusieurs points d'amélioration relatifs tout d'abord à la concentration des activités de diffusion, qui concernent un nombre réduit de chercheurs. Par exemple, 63 % des articles publiés dans *The Conversation* entre 2018 et 2022 sont à l'initiative de deux chercheurs seulement. **Le comité recommande à l'établissement d'impliquer un plus grand nombre de chercheurs dans cette dynamique de valorisation, afin de créer une stratégie de diffusion qui soit plus collective et d'élargir l'engagement à l'ensemble des équipes.** Ensuite, le comité considère qu'une plus grande internationalisation pourrait contribuer à enrichir la diversité des perspectives et à élargir la portée des travaux de recherche de l'IAE Paris-Sorbonne.

Plus globalement, le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de préciser la trajectoire qu'il souhaite suivre pour l'avenir en matière de dissémination de sa recherche, en définissant des objectifs chiffrés qui permettraient de mieux orienter ses efforts et d'évaluer ses progrès. L'établissement est notamment encouragé à identifier les canaux de diffusion des résultats de sa recherche les plus efficaces, afin d'accroître au maximum leur impact, notamment en optimisant leur utilisation.

Le LAB IAE a formalisé très récemment les principes d'intégrité scientifique, d'éthique et de science ouverte. En effet, depuis 2022 une charte éthique a été définie et un comité d'éthique a été constitué. Le laboratoire met à la disposition des chercheurs plusieurs documents permettant de garantir l'encadrement éthique de la recherche. La lettre du respect de la charte éthique est adressée aux revues qui le souhaitent, une lettre de consentement est signée par les répondants des études, l'information sur les modalités de stockage des données de recherche sur des plateformes ouvertes est diffusée. Le laboratoire a prévu également d'organiser des formations sur l'intégrité scientifique à l'attention de tous ses membres. **Afin de garantir le développement de cette politique, le comité recommande à l'établissement de mettre en place des indicateurs permettant d'en mesurer le suivi.**

⁴⁴ Par exemple, un rapport sur les transformations territoriales a été présenté lors de la COP 28.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Des thématiques de recherche qui sont alignées avec l'ambition de l'établissement et également ancrées dans le monde socio-économique.
- Une structuration pertinente de la recherche autour de nombreuses chaires qui favorisent en leur sein une bonne animation des équipes.
- Une activité de valorisation de la recherche qui est volontariste et efficace.

b) Faiblesses

- Peu de liens transversaux entre les chaires, qui sont par ailleurs très hétérogènes en moyens humains et financiers.
- Une quasi absence de contrats de recherche d'envergure.
- Une ambition surdimensionnée de devenir un laboratoire de référence en management par rapport aux moyens humains effectivement disponibles.

c) Recommandations

- Renforcer les actions véritablement transversales, notamment en favorisant la collaboration entre les chaires autour des trois axes thématiques.
- Renforcer les collaborations et les projets collectifs au sein du GIS « Sorbonne Recherche en Management ».
- Inciter les enseignants-chercheurs à répondre à des appels à projets nationaux et européens, en favorisant ainsi la diversification des ressources du laboratoire.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Des formations adaptées au public visé et au développement de la formation continue et de l'alternance

L'offre de formation de l'IAE Paris-Sorbonne traduit une volonté historique de développer des formations permettant aux apprenants d'acquérir des connaissances et des compétences dans le domaine du management. La place de la formation continue et celle de la formation par apprentissage représentent des marqueurs forts dans les formations. La formation continue et la formation par apprentissage concernent 80% des effectifs.

La structure des formations dispensées par l'IAE Paris-Sorbonne repose sur cette stratégie et comporte aujourd'hui 6 mentions de Master⁴⁵ (dont 5 mentions partagées avec l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) et un parcours de Licence en 3^e année⁴⁶. L'offre de formation est donc en adéquation avec sa stratégie de différenciation et est complémentaire à l'offre de formation de l'EMS de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne qui relève davantage de la formation initiale.

Le public visé est principalement celui de la formation des adultes (tout au long de la vie) dans le cadre de cursus diplômants. Pour autant, l'IAE Paris-Sorbonne affiche son souhait de développer la formation continue non diplômante avec la création d'une filiale. Selon le RAE, l'ambition est de « valoriser davantage les relations avec les entreprises, notamment au travers de la création d'une filiale chargée des activités commerciales (incubateur, conseil et prestations de recherche, formations courtes certifiantes). Compte tenu des informations communiquées au comité, ce projet de création d'une filiale reste encore à préciser et à consolider. Ainsi, aucun personnel ne lui est actuellement affecté. **Par conséquent, le comité recommande à l'établissement de clarifier les missions et activités qui seront dévolues à cette filiale.**

Sur le plan international, l'IAE Paris-Sorbonne a pu développer 65 partenariats disséminés dans 35 pays. L'établissement a développé 13 programmes internationaux en Asie, en Afrique et en Amérique. Ces programmes représentent 30% de l'offre de formation de l'IAE Paris-Sorbonne et correspondent à 40% des étudiants en formation continue (830 étudiants). L'établissement cherche à renforcer sa visibilité à l'échelle internationale à la fois en saisissant les occasions offertes par sa participation au projet européen Una Europa et en candidatant à l'obtention de l'accréditation internationale AACSB. Il faut souligner que le processus d'obtention de l'accréditation AACSB permettra à l'établissement d'entrer dans une démarche d'amélioration continue, notamment en clarifiant les objectifs pédagogiques de chaque formation, et en évaluant l'atteinte de ces objectifs. **Pour autant, le comité constate que le développement des compétences en langues est inégal selon les formations et recommande donc de le poursuivre notamment par la mise en place de certifications.**

⁴⁵ Management et administration des entreprises (MAE), Marketing, vente ; Finance ; Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO) ; Ressources humaines (RH) ; Management de l'innovation.

⁴⁶ La Licence DISTRISUP Management (L3) en alternance propose une formation en management et une spécialisation dans le domaine de la grande distribution et des métiers du commerce.

Les enjeux liés au développement durable sont intégrés dans l'offre de formation selon trois modalités : par l'objectif des cours au sein de certains parcours de formation ; par une UE spécialisée portant sur les questions de développement durable ; par un séminaire d'intégration de la formation.

Cependant, cette intégration demeure disparate. **Par conséquent, le comité recommande à l'établissement d'intensifier et de consolider les actions mises en œuvre en matière de sensibilisation à la transition écologique à la fois des étudiants et des enseignants.**

L'IAE Paris-Sorbonne mène une politique de formation à et par la recherche à destination de l'ensemble de ses étudiants. En master, les étudiants bénéficient d'un cours de méthodologie qui les prépare en particulier à la rédaction d'un mémoire. Les enseignants-chercheurs mettent également à la disposition des étudiants des études de cas conçues à partir de leurs travaux de recherche.

De façon cohérente, le profil de la majorité des doctorants est atypique lorsque celui-ci est comparé à la plupart des doctorants des établissements universitaires français. En effet, la majorité des doctorants inscrite à l'IAE Paris-Sorbonne (environ 90%) est salariée. Cette caractéristique est en adéquation avec les spécificités de l'établissement, dont l'offre de formation repose principalement sur la formation continue. **Le comité note d'ailleurs que le doctorat de l'IAE est attractif.** Au total, 77 doctorants sont actuellement inscrits, dont certains sont en codirection avec des chercheurs issus d'établissements partenaires situés à l'étranger. Les inscriptions sont constantes, à l'exception d'un pic qui s'est produit lors de la période du Covid-19. Malgré cette majorité de doctorants « à mi-temps », les résultats sont probants. En effet, la durée des thèses reste en moyenne inférieure à 5 ans. Les relations avec l'École Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne (ED) sont excellentes, ce qui a été confirmé par le directeur de l'ED et les membres de son conseil. Le directeur de l'ED confirme également qu'il existe un fort degré d'exigence académique. Toutes les décisions d'inscription sont prises de manière collégiale en conseil d'ED. Ce conseil se réunit très régulièrement (à raison d'une réunion par mois). Néanmoins, le **comité a constaté un point de vigilance concernant le nombre de doctorants (77) très élevé par rapport aux 15 EC en capacité de les diriger (13 professeurs et 2 MCF HDR).**

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / Une mise en place progressive de l'approche par compétences, à formaliser

L'IAE Paris-Sorbonne propose une diversité de pratiques pédagogiques dont la méthode d'apprentissage par cas, *hackathons* et *serious games*. Pour le développement des *softs skills*, l'IAE Paris-Sorbonne met à disposition de ses étudiants la plateforme *LinkedIn Learning skills*, dans le cadre de parcours définis par l'équipe pédagogique et pouvant être complétés par des tutoriels et des vidéos FNEGE Media entre autres.

Les étudiants de l'IAE Paris-Sorbonne bénéficient aussi des ressources numériques de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et disposent en complément d'une mallette pédagogique qui leur est fournie en début d'année.

Depuis 2018, l'établissement déploie une stratégie de digitalisation de son offre de formation. Beaucoup de solutions digitales et d'outils sont cités, tels que Zoom, *Klaxoon* et *Wooclap*. Un studio de captation a également été installé. Les enseignants bénéficient d'actions de formation internes notamment sur la digitalisation des enseignements. Ils peuvent aussi utiliser la plateforme *LinkedIn Learning*. **Le comité recommande aux enseignants de l'IAE Paris-Sorbonne de s'inscrire également aux formations proposées par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.**

Le comité s'interroge sur le développement de l'approche par compétences annoncée dans le RAE et tout particulièrement sur la manière dont l'approche par compétences est déclinée dans les formations en

apprentissage⁴⁷. La structure de l'organisation mise en place pour développer l'approche par compétences suit une charte de qualité visant à garantir l'excellence pédagogique. En l'occurrence, la structuration annoncée ne permet pas de connaître précisément la manière dont l'approche par compétences est déclinée au sein de l'établissement. **Le comité recommande à ce dernier d'élaborer une feuille de route commune aux formations permettant de formaliser et de déployer l'approche par compétences. Ce développement pourrait passer par la recherche de financements grâce à la réponse à des appels à projets.**

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3 / Une offre de formation attractive, affichant d'excellents taux d'insertion

L'insertion professionnelle, la proximité avec les entreprises dans la construction des programmes de formation, l'intégration de professionnels dans l'organisation des enseignements, la diversité des modalités pédagogiques (jeux, cas, etc.), la participation des étudiants à des défis d'entreprises sont autant de marqueurs forts et positifs de l'intégration de la professionnalisation comme stratégie en matière de politique de formations.

Plusieurs types d'enquêtes réalisées sur la qualité de l'insertion professionnelle montrent à la fois un taux de réponse satisfaisant ((entre 65% et 75% selon les enquêtes) et de très bons taux d'insertion⁴⁸. Comme on l'a déjà indiqué dans le présent rapport et comme le rappellent aussi les rapports d'évaluation des formations du 2^d cycle, **les masters proposés par l'IAE Paris-Sorbonne sont attractifs et affichent une qualité d'insertion reconnue (100% en 2021-2022 pour les filières en apprentissage).**

Le service de communication de l'IAE Paris-Sorbonne développe des actions variées permettant d'améliorer la visibilité et l'attractivité de l'offre de formation dans un contexte très concurrentiel. Par conséquent, différents canaux de communication sont mobilisés pour promouvoir l'offre de formations : le site web, les newsletters, les réseaux sociaux, les salons, les Portes ouvertes, l'organisation de réunions d'information et la cérémonie de diplomation.

Le RAE et les entretiens menés au cours de la visite ont permis d'attester à la fois l'attractivité de l'offre de formation et la qualité de l'insertion professionnelle.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4 / Une mise en place du suivi de la qualité des formations à poursuivre

L'IAE Paris-Sorbonne a mis en place une comptabilité analytique pour apprécier la performance financière de chaque programme avec un suivi assuré par cohorte, par parcours et par modalité pédagogique. Un dialogue de gestion se déroule annuellement entre le service financier, le responsable de programme et le gestionnaire de formation.

⁴⁷ Selon le RAE, « L'enseignement de l'IAE Paris-Sorbonne s'inscrit dans une perspective dynamique d'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice des responsabilités confiées aux cadres supérieurs des organisations. Les dispositifs d'évaluation des étudiants au regard du référentiel de formation propre à chaque programme permettent de vérifier l'acquisition des compétences, mais aussi de vérifier le développement des apprentissages, d'où l'importance du contrôle continu. ». De plus, selon le RAE (page 54) « l'IAE Paris-Sorbonne (...) décline les différentes UE en blocs de compétences ».

⁴⁸ Selon le RAE, le taux d'insertion professionnelle pour les étudiants en apprentissage est de 85% en 2017/2018 et de 100% en 2021/2022 avec un salaire respectivement de 35,7K et de 40,3K.

Les dispositifs internes d'évaluation s'appuient sur les évaluations des enseignements qui sont pris en compte par les conseils de perfectionnement. Cependant, un axe majeur d'amélioration relevé par le comité concerne ces conseils de perfectionnement, qui sont mis en place de manière hétérogène et non structurée à l'échelle de l'établissement. **Le comité recommande ainsi à l'IAE Paris-Sorbonne de formaliser la mise en place des conseils de perfectionnement à l'échelle de toutes les formations, de créer un dispositif de suivi des comptes rendus de ces conseils et d'intégrer systématiquement les étudiants en leur sein.**

Le comité recommande également de consolider les indicateurs de suivi en matière de satisfaction des étudiants et de les analyser finement afin d'envisager tous les ajustements nécessaires.

Le comité s'interroge par ailleurs sur l'efficacité des nombreuses sollicitations adressées aux étudiants en matière d'évaluation des formations et des enseignements. **À ce titre, le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de rédiger une charte de l'évaluation assortie d'indicateurs afin de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5 / Un engagement des étudiants peu valorisé, dans la vie associative ou dans la gouvernance

La seule association étudiante généraliste qui existe au sein de l'établissement est le bureau des élèves (BDE). Aucune association de master ne figure sur le site internet de l'IAE Paris-Sorbonne. De même, ses réseaux sociaux diffusent assez peu les informations du BDE et les événements qu'il organise, même si le comité reconnaît certains efforts accomplis (présentation du BDE sur les réseaux sociaux en décembre 2023, prise en charge de la reproduction des documents et des affiches utilisées par le BDE). Ainsi, le comité estime que l'établissement suit partiellement la recommandation du précédent rapport du Hcéres qui l'invitait à davantage accompagner la communication du BDE auprès des étudiants. **Le comité recommande donc à l'établissement de renforcer la communication et le partage des événements proposés par le bureau des élèves.**

L'établissement accompagne financièrement les initiatives étudiantes au moyen de son fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), qui est financé par la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) à hauteur de 43 952 € en 2023. La commission FSDIE est constituée⁴⁹ d'un enseignant qui est membre du comité de direction, de la secrétaire générale, du responsable du service formation et développement et de deux étudiants élus au conseil d'administration. Le CA détermine les pourcentages de crédits qui sont attribués dans deux grands domaines d'action, dont le financement des projets associatifs des étudiants (13 850 € attribués en 2023 pour l'organisation du gala du BDE) et l'aide sociale aux étudiants qui sont en difficulté. **Si l'enveloppe du FSDIE est répartie par les étudiants membres du conseil d'administration, le comité n'a pu obtenir d'éléments au cours de la visite lui permettant de comprendre les modalités de cette répartition. Le comité recommande donc à l'IAE Paris-Sorbonne d'explicitier clairement les clés de répartition de l'enveloppe relative au FSDIE dans les deux domaines concernés.**

Selon l'établissement, la part importante des étudiants en formation continue et en alternance⁵⁰ ne favorise pas le dynamisme de la vie étudiante. Il n'existe actuellement aucun dispositif de valorisation de l'engagement associatif et citoyen au bénéfice des étudiants, ce qui ne les encourage ni à s'engager dans une association, ni à développer le tissu associatif de l'établissement. Le comité a également constaté l'absence de schéma directeur de la vie étudiante. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un dispositif de valorisation de l'engagement étudiant et d'élaborer un schéma directeur de la vie étudiante.**

⁴⁹ Règlement FSDIE adopté alors du conseil d'administration du 29 novembre 2023.

⁵⁰ 1905 étudiants en formation continue et 477 en alternance durant l'année 2021/2022 sur 2607 étudiants en 2^e cycle.

Le niveau de participation des étudiants aux élections reste bas, bien que celui-ci ait progressé (6 % en 2022-2023 contre 2,5% en 2018-2019) à la suite de la politique incitative mise en place par l'IAE Paris-Sorbonne pour augmenter la participation (organisation d'une réunion d'information, interventions de la direction auprès des étudiants). L'absentéisme en conseil est nul. L'établissement implique les élus étudiants dans sa gouvernance et dans ses principaux projets, tels que le déménagement futur de l'établissement. Toutefois, cette implication, à l'instar de l'engagement associatif, n'est pas valorisée. Malgré la volonté de l'établissement d'inciter les étudiants à se présenter aux élections, une seule liste a été déclarée lors des dernières élections, ce qui peut indiquer un intérêt limité. Par ailleurs, l'engagement citoyen des étudiants n'est ni valorisé, ni même mentionné par l'établissement dans son RAE. **Le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de mettre en œuvre des actions afin de concrétiser sa volonté d'intégrer les étudiants à sa gouvernance, notamment au sein des conseils de perfectionnement en valorisant leur rôle en leur sein. Le comité recommande également d'élaborer et de déployer un dispositif de valorisation de l'engagement des étudiants dans la gouvernance.**

Le comité note que le pourcentage d'étudiants boursiers est faible (0,4% au cours de l'année 2021-2022). Si la proportion élevée d'étudiants en alternance et en formation continue peut expliquer en partie cette situation, le taux de 0,4% affiché par l'IAE Paris-Sorbonne reste très bas comparativement aux écoles de commerce que celui-ci aspire à concurrencer. En 2022-2023, les écoles de commerce affichaient ainsi un taux d'élèves boursiers de 11,2%, selon les chiffres du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche⁵¹. **Le comité recommande à l'établissement d'élaborer et de mettre en application une politique d'ouverture sociale qui puisse bénéficier à des étudiants boursiers, notamment grâce à l'utilisation du FSDIE.**

De nombreux dispositifs ont été mis en place contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles avec la participation active des étudiants de l'IAE Paris-Sorbonne, notamment par l'intermédiaire du BDE à travers sa communication et les événements qu'il organise. L'adoption en 2021 d'un plan d'action dénommé « SPACE » prévoit une formation obligatoire à la lutte contre les VSS dans toutes les formations diplômantes⁵² et la création d'une cellule de lutte contre les discriminations, violences sexistes et sexuelles et le harcèlement permet de favoriser la libération de la parole. Les entretiens menés au cours de la visite ont montré que l'existence de cette cellule demeure méconnue d'une majorité de personnels et également d'étudiants. De plus, le comité a constaté à travers le suivi du plan d'action que la crainte d'être stigmatisé ou pénalisé dans son cursus freinait la libération de la parole. **Le comité recommande à l'IAE Paris-Sorbonne de mettre en place un plan de communication spécifique pour relayer ses actions de lutte contre les discriminations et les VSS.**

Les services aux étudiants sont particulièrement développés en matière d'insertion professionnelle, notamment grâce à l'association des *alumni* que l'IAE Paris-Sorbonne finance à hauteur de 29 000 €. Néanmoins, le RAE ne mentionne aucun élément sur le bien-être étudiant, comme la création d'espaces de vie le favorisant. De même, le comité a constaté que les étudiants n'ont aucun accès à des infrastructures sportives et culturelles. Malgré ce constat, l'établissement indique que sa politique en matière de vie étudiante et de vie de campus a été reconnue par le label « *Happy At School* » avec un pourcentage d'opinions favorables des étudiants en légère baisse (84,4 % en 2022 contre 80,1 % en 2023). **Le comité recommande à l'établissement de prendre davantage en compte les attentes et les besoins de ses étudiants en mettant en œuvre un plan d'action pour améliorer leur bien-être.**

⁵¹ Note Flash du SIES, septembre 2023.

⁵² L'établissement a notamment décidé de créer des modules de formations portant sur les enjeux sociétaux de 6 heures, qui ont entraîné des modifications de maquettes par la Commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) en 2023.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Une forte attractivité de l'offre de formation, qui est cohérente avec le public visé.
- Une offre de formation qui est très développée en matière de formation continue.
- Des modalités pédagogiques qui sont riches et innovantes.
- Une très bonne insertion professionnelle.
- Une formation doctorale qui est solide, avec de nombreux doctorants.

b) Faiblesses

- Un développement de l'approche par compétences qui est insuffisant.
- Une absence de cadrage des conseils de perfectionnement.
- Une absence de valorisation de l'engagement étudiant.
- Une offre de vie étudiante qui est insuffisante.

c) Recommandations

- Réaliser une feuille de route pour développer l'approche par compétences au sein des formations.
- Harmoniser la composition des conseils de perfectionnement en y intégrant systématiquement les étudiants.
- Poursuivre la sensibilisation à la transition écologique des étudiants et des enseignants.
- Élaborer un schéma directeur de la vie étudiante permettant notamment de valoriser l'engagement des étudiants et de consolider les indicateurs de suivi en matière de satisfaction de ce public.
- Créer des lieux de vie étudiante qui sont adaptés aux différents profils des étudiants et à leurs besoins respectifs.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales.....	3
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	4
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juin 2018).....	5
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	6
Le pilotage stratégique et opérationnel	7
1 / Un positionnement institutionnel à préciser et à objectiver	7
2 / Une stratégie d'autonomisation renforcée par le passage aux RCE.....	8
3 / Une stratégie partenariale à clarifier.....	10
4 / Une organisation des services support à rationaliser	10
5 / Une politique de la qualité partagée par la communauté	12
6 / Une situation financière saine, des ressources à diversifier.....	12
7 / Un dialogue social de qualité, des risques à maîtriser	13
8 / Une stratégie immobilière ambitieuse en lien avec le développement de l'établissement.....	14
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	16
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	17
1 / Une recherche orientée vers l'impact socio-économique et structurée autour de chaires	17
2 / Une interaction partiellement effective entre l'École de Management de la Sorbonne et le Lab IAE	18
3 / Une valorisation de la recherche volontariste et efficace	19
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	21
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	22
1 / Des formations adaptées au public visé et au développement de la formation continue et de l'alternance	22
2 / Une mise en place progressive de l'approche par compétences, à formaliser	23
3 / Une offre de formation attractive, affichant d'excellents taux d'insertion.....	24
4 / Une mise en place du suivi de la qualité des formations à poursuivre	24

5 / Un engagement des étudiants peu valorisé, dans la vie associative ou dans la gouvernance	25
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	27
Table des matières	28
Liste des sigles.....	30
Observations du directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School	32
Organisation de l'évaluation.....	35

Liste des sigles

A

AASCB	Association to Advanced Collegiate Schools of Business
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences

B

BDE	Bureau des étudiants
BIATSS	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé

C

CA	Conseil d'administration
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Codir	Comité de direction
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EMS	École de Management de la Sorbonne
EPA	Établissement public à caractère administratif

F

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
GVT	Glissement-Vieillesse-Technicité

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
ICP	Institut Catholique de Paris
IGESR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

L

LDG	Lignes Directrices de Gestion
-----	-------------------------------

M

MCF	Maître de conférences
-----	-----------------------

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises

S

SI	Système d'information
SUN	Surface Utile Nette

U

UMR	Unité mixte de recherche
UFR	Unité de formation et de recherche

V

VSS	Violences sexistes et sexuelles
-----	---------------------------------

Observations du directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School



Une grande histoire de management

Affaire suivie par :

Pascale STANKIEWICZ
Secrétaire générale
Pascale.stankiewicz@iae.pantheonsorbonne.fr
T : 06 11 81 28 30

Monsieur Pierre GLAUDES

Directeur du département d'évaluation des établissements

HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 28 février 2025

Réponse du directeur de l'IAE Paris-Sorbonne au rapport d'évaluation de l'établissement dans sa version définitive (février 2025)

Monsieur le Directeur,

Nous remercions le comité et le HCERES pour l'évaluation de l'IAE Paris-Sorbonne. Nous prendrons en compte les recommandations qui nous sont faites, tant globalement que pour les trois volets de l'évaluation. Nous vous remercions d'avoir tenu compte d'un certain nombre de corrections que nous avons souhaitées sur la version provisoire du rapport.

Comme vous nous y invitez, nous souhaitons vous faire part de quelques commentaires et réactions à cette évaluation.

Nous nous réjouissons que le Comité reconnaisse que l'IAE avait « pris en considération l'ensemble des recommandations du précédent rapport ». Nous avons en effet mené des efforts importants ces dernières années, pour, en particulier, structurer notre action et notre pilotage. Comme le rapport le souligne par ailleurs, des efforts restent encore à accomplir pour tirer tous les bénéfices de nos actions, dont nous avons pleinement conscience, et qui nous mobilisent au quotidien. Nous sommes cependant surpris par le fait que la vitesse de la mise en œuvre des évolutions attendues par le HCERES, comme de celles que l'IAE a entreprises de lui-même, soit apparue, sur certains sujets, insuffisante aux yeux des évaluateurs de notre établissement. En effet, pour nous, ce rythme s'explique par différents facteurs sur lesquels nous avons peu de prise.

Tout d'abord, comme l'ensemble des établissements d'enseignements supérieurs, nous avons été frappés par la crise sanitaire du COVID-19, qui a perturbé notre fonctionnement pendant près de deux ans, nous obligeant à concentrer nos efforts sur notre mission principale, à savoir la continuité et la qualité des enseignements dispensés à nos publics. Nous sommes aujourd'hui très fiers d'avoir réussi à démontrer, à l'occasion de cette crise, notre résilience, principalement portée par l'engagement sans faille de nos équipes, mais de toute évidence, le temps dont nous avons disposé pour mener à bien des chantiers de transformation suite au précédent rapport du HCERES a été largement amputé.

Deuxièmement, comme le rapport le souligne également, nous faisons face, en tant qu'établissement public, à des contraintes en termes de ressources financières et humaines fortes. Pour rappel, s'agissant des moyens, notamment financiers, nous souhaitons souligner qu'ils sont largement sous-dimensionnés au regard du nombre d'étudiants inscrits. Notre modèle, fondé sur des ressources



propres, se voit même pénalisé par l'obligation de rémunérer directement des postes de fonctionnaires, avec une structure d'emplois de ce fait extrêmement rigide, et de payer ses locaux dans l'intégralité. Cette situation est assez singulière. Ces contraintes ne doivent en aucun cas, selon nous, nous amener à réduire nos ambitions, comme semble le suggérer le rapport, car cela nous semblerait indigne tant de l'héritage que nous portons que des attentes de nos parties prenantes, mais seulement nous conduire à prendre du temps pour les mener à bien. Nous structurons notre administration en vue de notre passage aux RCE, effectif depuis début 2024. Nous travaillons à renforcer nos outils de pilotage, poussés également par les demandes associées aux standards AACSB. Nous comptons sur notre engagement dans le processus d'accréditation AACSB pour avancer dans la mise en œuvre de la démarche par compétences, l'amélioration de la cohérence entre nos activités de recherche et l'offre de formation. On constate que ce projet n'a pas été compris. Pour nous, en plus d'être un futur levier de rayonnement à l'international (en réponse à un des points du rapport), c'est un formidable outil de transformation et de structuration interne. La démarche implique à la fois la comparaison avec d'autres établissements (comme recommandé dans le rapport) et la mise en œuvre d'indicateurs et d'outils de pilotage. Cependant, le projet ne pourrait exister sans la définition préalable d'une vision et d'une mission claires, et d'objectifs stratégiques qui représentent l'ossature de notre dossier de certification. Nous sommes par ailleurs engagés dans un projet immobilier très structurant qui permettra de répondre à la faiblesse associée aux conditions de la vie étudiante. Nous sommes bien conscients du travail de structuration à accomplir pour être un établissement de plein exercice et nous avons beaucoup avancé depuis la remise du rapport d'autoévaluation. Nous tenons également à préciser qu'aujourd'hui nous disposons d'indicateurs présentés dans le projet stratégique 2025-2030.

Un troisième facteur intervient également, sans doute plus difficile à percevoir de l'extérieur car il tient à l'identité même de notre établissement en tant qu'organisation. Pour soutenir l'engagement de nos équipes, dont les enquêtes menées en interne démontre qu'il est très fort, nous favorisons une approche du changement organisationnel de type « émergent » c'est-à-dire en encourageant les initiatives, plutôt que « descendant », peu approprié, selon nous, au mode de coordination dominant dans une organisation comme la nôtre. Notre engagement sur le plan de la transition environnementale et le développement sociétale en est une très bonne illustration. Si les très nombreuses actions menées depuis 2018 dans ce domaine sont soulignées par le rapport, les évaluateurs déplorent cependant une structuration encore insuffisante de ces efforts. Pour nous, cela s'explique pourtant très simplement par le fait que la structuration est une étape qui ne peut intervenir que dans un second temps. Elle est d'ailleurs en passe d'être achevée, avec l'adoption d'un Schéma Directeur DDRS réalisé dans le courant de l'année 2024 et présenté au conseil d'administration en mars 2025, qui dote désormais l'établissement d'une feuille de route claire, avec tableaux de bord et suivi d'indicateurs clés. Ce travail n'aurait cependant sans doute jamais pu aboutir, ou du moins ses ambitions n'auraient pas été les mêmes, sans les actions qui l'ont précédé. Progressivement, les efforts portés au départ par quelques-uns ont permis de gagner le soutien des personnels et l'adhésion globale aux changements plus profonds qu'il reste à opérer.

Enfin, concernant la politique de site et la politique partenariale, nous avons le sentiment d'avoir engagé des efforts significatifs en matière d'intégration et de partenariat, notamment au-delà d'une offre de formation en commun et d'un groupement scientifique partagé, Sorbonne Recherche en Management, que nous avons largement contribué à initier. Nous sommes prêts à renforcer notre participation aux projets de Sorbonne Alliance, pour peu que nous soyons sollicités, ce qui suppose l'accord de l'ensemble des partenaires de cette alliance. Il en va de même pour Una Europa.

En conclusion, l'IAE réitère ses remerciements pour la visite du comité, et poursuivra plus avant l'intégration des recommandations dans le projet stratégique 2025-2030 ainsi que leur mise en œuvre. Le projet de l'IAE Paris-Sorbonne se veut tout à la fois ambitieux et soutenable. Les valeurs historiques de la Sorbonne dont les fondateurs ont posé les bases : « le savoir pour chacun, l'excellence pour tous, ici et partout sur la terre » ont toujours guidé et continueront de guider notre action. Forts de nos valeurs, de notre mission de service public universitaire, de notre singularité et de notre renommée internationale, nous savons ce que nous sommes et où nous souhaitons aller, avec comme objectif principal de toujours nous améliorer et de renforcer notre leadership dans le domaine des sciences de gestion et du management en restant un établissement de référence.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.



Eric LAMARQUE

Directeur de l'IAE Paris-Sorbonne

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'IAE de Paris a eu lieu du 23 avril au 24 avril 2024. Le comité était présidé par **Madame Emmanuelle Le Nagard**, directrice académique du programme Grande École (*Master in Management*), professeure et ancienne vice-doyenne à l'ESSEC Business School France.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Lydie Ancelot**, Vice-présidente déléguée à la formation, à la vie universitaire et à la réussite étudiante à l'Université de Poitiers ;
- **Monsieur Grégor David**, Chargé administratif et financier auprès de l'Opéra national de Lorraine, ancien membre du Conseil académique puis membre de la section disciplinaire de l'Université Grenoble-Alpes ;
- **Madame Samia Ghozlane**, Directrice générale de la Grande École du Numérique et membre de la French Business School Accreditation Commission au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- **Madame Pascale Lainé Montels**, Directrice générale des services de l'Université de Rouen Normandie et ancienne directrice générale des services de l'INSA Rouen Normandie ;
- **Monsieur Peter Wirtz**, Professeur à l'emlyon Business School, professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE de Lyon School of Management (Université Jean Moulin) et ancien Vice-président en charge de la recherche de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Monsieur Stéphane Onnée, conseiller scientifique, et **Madame Megan Wadriako**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

