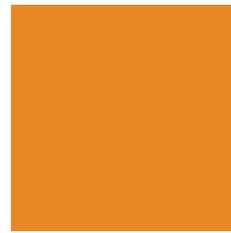


PLAN STRATÉGIQUE 2025/2030



Une grande histoire de management



SOMMAIRE

○	1 - PRÉAMBULE ET CONTEXTE	p.5
○	2 - UNE VISION ET DES VALEURS ANCRÉES DANS L'HISTOIRE DE LA SORBONNE	p.5
○	3 - UNE MISSION FONDAMENTALE ET UNE AMBITION SOCIÉTALE RENOUVELÉE	p.6
○	4 - LES GRANDS AXES DU PLAN 2025/2030	p.7
○	4.1 STRATÉGIE ET ORGANISATION	p.7
	OBJECTIFS CLÉS	p.12
○	4.2 FORMATION	p.12
	OBJECTIFS CLÉS EN FI/FA	p.16
	OBJECTIFS CLÉS EN FC (FRANCE)	p.16
○	4.3 RECHERCHE	p.17
	OBJECTIFS CLÉS	p.19



1 - PRÉAMBULE ET CONTEXTE

Dans le cadre de l'évaluation HCERES Vague D, l'IAE Paris-Sorbonne a conduit un diagnostic des principales opportunités et menaces et évalué leurs évolutions à moyen terme. Ce diagnostic confirme le renforcement de la concurrence des établissements privés en France, l'implantation de grands acteurs internationaux de l'enseignement supérieur sur le territoire, l'accélération des innovations technologiques telle que l'IA générative ou la nécessité de mettre au cœur de ses projets de recherche et de formation les questions de transitions climatique, sociétale et plus largement de responsabilité. La version actuelle de ce plan intègre l'évaluation du HCERES et les recommandations de son rapport définitif de fin février 2025.

Durant la période 2018/2024, l'IAE, perturbé par la pandémie entre 2020 et 2022, sans bénéficier d'un contrat avec l'Etat, a mis en œuvre deux plans stratégiques. Intégrant les recommandations du HCERES découlant de l'évaluation de 2017, ils ont eu pour ambition de :

- consolider son leadership dans le domaine des formations master et doctorat en management en France, en apprentissage et en formation continue : l'IAE Paris-Sorbonne figure dans le top 3 des IAE à la plus forte notoriété, est identifié parmi les dix écoles de management les plus réputées y compris les structures privées (classement Eduniversal), et bénéficie pleinement de son association avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (classement THE, QS Simmons).
- être un établissement aux meilleurs standards en matière de responsabilité sociétale et de respect des objectifs de développement durable ;
- renforcer sa visibilité internationale avec son université de rattachement.

Pour autant, l'établissement ne s'inscrit pas dans une logique de développement important de ses effectifs mais dans une progression raisonnée de la taille de certains groupes de formation pour viser une progression du nombre d'étudiants à Paris de l'ordre de 200. Cela constitue, au regard de l'expérience de ces dernières années, une taille critique soutenable. L'IAE bénéficie des responsabilités et compétences élargies depuis janvier 2024, le contrat pluriannuel d'établissement sera largement alimenté par le plan stratégique pour négocier le montant global de la dotation de l'Etat, en complément de nos ressources propres.

Enfin, ce plan 2025/2030 intègre le fait que la direction de l'établissement changera à l'été 2026, en raison de la fin du mandat du directeur actuel, celui-ci n'étant plus renouvelable.

Ce plan aura donc naturellement deux phases : la première jusqu'à l'été 2026, puis la seconde jusqu'à l'été 2030.

2 - UNE VISION ET DES VALEURS ANCRÉES DANS L'HISTOIRE DE LA SORBONNE

L'IAE Paris-Sorbonne incarne les principes fondateurs de son université. Les deux devises de la Sorbonne viennent l'argumenter : « le savoir pour tous, l'excellence pour chacun » et « ici et partout sur la terre ». Notre ambition est de rester un établissement de référence au sein des écoles publiques de management, en favorisant le succès durable, en cultivant des valeurs humanistes et en apportant des contributions significatives aux entreprises, aux organisations et à la société dans son ensemble, grâce à une expertise en gestion et à une recherche actionnable. Nous souhaitons être un établissement accessible à tous, où chacun peut tenter sa chance et en sortir avec la capacité à assumer des fonctions managériales et, pour des cadres, la capacité à assumer leur rôle de manager et de dirigeant, quelles que soient leurs origines professionnelles. Nous sommes naturellement amenés à déployer nos programmes à l'étranger, avec l'appui de partenaires locaux qui permettent de mettre en œuvre sur place ces formations et en y envoyant nos enseignants-chercheurs.

Ainsi, la mission de l'IAE Paris-Sorbonne est d'offrir des programmes académiques accessibles et de haute qualité qui accompagnent les apprenants tout au long de leur vie, en France et à l'international.

Cette mission, et les ambitions et objectifs qui en découlent, nourrissent une vision assise sur un socle de valeurs que l'IAE défend depuis de nombreuses années : des valeurs humanistes de diversité des profils de nos étudiants, de diversité des parcours académiques et professionnels, de diversité des approches académiques et professionnelles au sein de nos programmes. Cela se traduit aussi par la volonté de produire une recherche à impact auprès des organisations leur permettant de prendre en compte les grands enjeux sociétaux auxquels tiennent particulièrement nos étudiants. L'ensemble de nos décisions s'appuient sur ces valeurs qui nous permettent d'agir de façon singulière pour mieux nous différencier des acteurs privés et d'autres acteurs publics. C'est un enjeu permanent que de travailler en cohérence avec ces valeurs au service de notre vision et de notre ambition.

Ainsi, la vision de l'IAE Paris-Sorbonne est d'être la première école publique de management en France, favorisant la réussite tout au long de la vie, les valeurs humanistes et des contributions impactantes aux entreprises, aux organisations et à la société dans son ensemble grâce à la production de connaissances et des recherches en management pertinentes.

3 - UNE MISSION FONDAMENTALE ET UNE AMBITION SOCIÉTALE RENOUVELÉE

Le renforcement de notre leadership vise à proposer une alternative de premier plan aux écoles de management privées et à montrer la capacité d'une structure publique à délivrer des formations de qualité dans de bonnes conditions de vie étudiante et de qualité de vie au travail. L'IAE Paris-Sorbonne souhaite s'organiser pour déployer tous les attributs d'une école de management de premier plan, avec ses propres moyens principalement et assumer sa mission fondamentale de donner à chacun sa chance pour une meilleure insertion et un développement professionnel tout au long de sa vie, en France comme à l'étranger, tout en contribuant à un monde plus soutenable et plus équitable.

Les grands objectifs stratégiques, dans la continuité de ceux mentionnés en préambule, et pilotables par l'IAE, sont destinés à renforcer notre attractivité dans ce contexte fortement concurrentiel et continuer à remplir les missions historiques fixées dès sa création en 1956 : la formation tout au long de la vie, la professionnalisation de nos formations alimentées par une recherche ancrée dans les problématiques concrètes des organisations. Cela nous amène à proposer des programmes favorisant le développement personnel et le développement des compétences les plus adaptées pour nos étudiants, leur permettant ainsi une bonne insertion et une capacité à évoluer dans leurs responsabilités tout au long de leur vie professionnelle aussi bien en France qu'à l'international. Nous souhaitons pour cela poursuivre le renforcement de notre organisation, fluidifier nos processus de décisions et nos processus administratifs, intégrer les grands enjeux sociétaux dans le fonctionnement de notre établissement.

Par ailleurs, en raison de notre statut public, nous offrons une accessibilité à nos formations dans des conditions financières privilégiées, conduisant à une sélectivité accrue, en particulier pour nos formations en alternance.

Enfin, ce projet aura vocation à être tout à la fois : un projet pour les étudiants afin d'assurer leur insertion professionnelle, le renforcement de leur capacités professionnelles et des conditions d'études au meilleur niveau ; un projet humain visant à continuer à mobiliser nos équipes tout en renforçant aussi leurs compétences au regard de l'évolution des métiers et les transitions auxquels nous faisons face ; un projet sociétal en marquant notre volonté de mener des recherches à fort impact dans la société et de contribuer ainsi à organiser et piloter ces transitions en faisant évoluer les pratiques managériales.

4 - LES GRANDS AXES DU PLAN 2025/2030

Dans la même logique que notre projet stratégique en cours 2022-2024, ce projet se structure autour de trois volets : stratégie et organisation, formation et recherche en intégrant de façon transversale les grands enjeux sociétaux auxquels font face toutes les organisations comme les questions de transition climatique et la poursuite de la transformation digitale de notre IAE en intégrant le potentiel et les risques liés à l'IA générative.

Dans un environnement fortement concurrentiel et en transformation rapide, notre ambition est de renforcer notre capacité de leadership et d'être un établissement public exemplaire sur les questions d'accessibilité, d'inclusion ou d'égalité. Celle-ci repose à la fois sur le contenu et la pertinence de formations, sur une recherche ancrée dans les préoccupations des organisations et permettant de relever les défis des tendances sociétales lourdes. Cela passe aussi par notre capacité à faire face aux transformations de l'enseignement supérieur qui pousse à redéfinir les modes de gouvernance des universités, leur périmètre et leurs modes de prise de décision.

L'objectif le plus structurant à l'horizon 2030 est l'obtention d'une accréditation internationale pour maintenir l'IAE Paris-Sorbonne dans le top 10 des écoles françaises de management et des IAE bénéficiant du même niveau de reconnaissance internationale que les structures privées. Cela suppose d'être capable de poursuivre l'intégration des grands enjeux sociétaux au cœur de nos programmes et de notre recherche ainsi que la capacité à poursuivre notre transformation digitale en intégrant les capacités de l'IA tout en faisant face aux risques qu'elle induira inévitablement. Cela suppose également un renforcement de nos outils de pilotage et de nos processus de décisions.

Notre second objectif structurant est de maintenir la soutenabilité financière de l'établissement. Pour cela, nous devons atteindre des effectifs étudiants de l'ordre de 650 apprentis (contre 550 aujourd'hui) et de 1 500 étudiants de formation continue (contre 1 400 aujourd'hui) et être capable de les gérer de façon soutenable par nos équipes d'enseignants et de personnels administratifs. Nous souhaitons également mettre en place un incubateur et une filiale de valorisation afin de diversifier nos ressources financières dédiées à la recherche. Enfin, il nous faut stabiliser notre situation immobilière. Actuellement locataire, l'expérience du processus de relogement démontre la nécessité de devenir propriétaire de nos locaux. Notre capacité à générer nos propres ressources financières et le renforcement de notre attractivité auprès des candidats et des organisations sont les deux leviers, intimement liés, que nous souhaitons utiliser pour atteindre cet objectif. C'est aussi une condition nécessaire pour jouer un rôle dans des évolutions éventuelles des structures de l'université.

4.1 - STRATÉGIE ET ORGANISATION

Les actions engagées depuis 2022, au sortir de la pandémie, visaient à préparer l'établissement à faire face à la fois au renforcement de la concurrence mais plus généralement aux transformations à l'œuvre dans l'enseignement supérieur. Les universités sont appelées à se transformer en Etablissements Publics Expérimentaux, les incitations à nouer des relations avec des acteurs privés sont évidentes. Le mouvement de privatisation de l'enseignement supérieur est en marche et notre discipline est la première concernée.

Dans ce contexte, le renforcement institutionnel de l'IAE Paris-Sorbonne, au sein de l'université, a été une priorité qui doit se concrétiser d'ici le début de l'année 2026 au regard des décisions actées fin 2023 et pour lesquelles nous avons œuvré dans le cadre du plan stratégique 2022/2024.

La finalisation de ces actions constitue la première phase de ce plan 2025/2030. Elles sont au nombre de cinq :

1 • La mise en œuvre d'une organisation capable d'exploiter et de soutenir le potentiel offert par notre passage au RCE en établissant un plan d'action que nous maîtriserons dans le cadre de la contractualisation avec le ministère. Nous prévoyons de renforcer les outils de pilotage et la qualité de nos données grâce à l'arrivée d'un contrôleur de gestion et la mise en place d'outils de reporting. La structuration de notre SI, en particulier dans le domaine de la recherche et de la gestion de notre corps professoral, sera une priorité. Ce renforcement est une recommandation forte du HCERES.

2 • La validation du rapport d'auto-évaluation AACSB, deuxième phase de la démarche d'obtention de l'accréditation. Les travaux se déroulent jusqu'au début de l'année 2026 et auront pour conséquence une structuration de nos maquettes de formation dans une logique accrue de compétences, une réflexion sur nos processus d'évaluation des étudiants, une nécessité renforcée de montrer que notre production intellectuelle est cohérente avec nos objectifs pédagogiques, la définition d'objectifs clairs et mesurables, le tout en lien avec nos missions et notre volonté de s'inscrire dans des objectifs de développement durable. Ensuite, quatre années de fonctionnement selon ces nouvelles normes seront nécessaires pour valider notre accréditation, donc à l'horizon de fin 2030.

3 • La structuration de notre démarche de développement durable et de responsabilité sociétale. À défaut de pouvoir bénéficier de la labellisation DD&RS dans des délais prévisibles en raison de notre statut (ni université, ni membre de la conférence des grandes écoles), nous avons engagé une dynamique de structuration de notre démarche en reprenant les exigences du label. Depuis le premier semestre 2025, nous disposons d'une feuille de route précise, sous la forme d'un schéma directeur à horizon de 3 ans, ce qui permettra à l'IAE de mettre ses processus en adéquation avec les enjeux de développement durable et de la responsabilité sociétale, de s'intégrer dans les standards AACSB et de répondre à une recommandation du HCERES.

4 • Le relogement de l'IAE dans un immeuble dédié, à l'horizon janvier 2026, plus proche du centre Pierre Mendès France et de la rue Tolbiac, pour retrouver une cohérence géographique et de meilleures conditions de travail, avec une identité immobilière singulière. Ce projet nécessite un accompagnement du changement sur l'utilisation et l'affectation des postes de travail, ainsi que sur l'organisation des espaces pédagogiques et de vie étudiante qui seront notoirement améliorées. Ce relogement devrait également permettre de répondre aux attentes du HCERES en matière d'accueil et de vie étudiante.

5 • Le lancement d'un incubateur et d'une filiale de valorisation. La diversification de nos ressources financières, notamment dédiées à la recherche, constitue une nécessité et une recommandation du HCERES. Evoqués déjà dans le cadre du plan 2022/2024, ils n'avaient pu être lancés par manque de temps, les équipes étant accaparés par d'autres projets. Jusqu'à l'été 2026, il s'agit de structurer ces deux dispositifs qui viendront compléter le fonds de dotation qui existe depuis 2018, chargé de collecter des ressources.

L'objectif de la direction, en place jusqu'à l'été 2026, est de laisser à la prochaine équipe un établissement installé dans son propre bâtiment, ayant une perspective d'accréditation à quatre ans, avec une situation financière saine dans le cadre des responsabilités et compétences élargies, et disposant d'une trésorerie suffisante pour envisager le rachat à terme de ses locaux. L'établissement sera alors prêt à réaliser la seconde phase de son projet stratégique.

Ce second temps du plan, dont certains aspects sont déjà pris en compte, devrait prendre toute sa mesure dans le courant de l'année 2026. Dès à présent, nous avons engagé une concertation avec l'ensemble des personnels de façon à s'assurer au mieux du partage de nos objectifs communs à l'horizon 2030. Nous avons acté une progression raisonnée de nos effectifs et notre volonté commune d'être accrédité. L'expérience des autres établissements qui ont engagé de telles démarches montre qu'elle est extrêmement structurante et oriente l'ensemble des actions sur les volets formation, recherche et organisation générale de l'établissement.

Au niveau stratégie et organisation, trois types d'actions seront menées sur la durée du plan :

La consolidation de notre budget à l'horizon 2030

A l'horizon 2030, nous ciblons une augmentation d'environ 200 étudiants à Paris par rapport à notre situation de 2024, dans le domaine de l'alternance et de la formation continue. Cela doit nous permettre de générer environ 1,5 million d'euros de recettes supplémentaires de façon à pérenniser notre modèle économique qui nous est imposé, à savoir autofinancer entièrement notre stratégie immobilière et une partie des personnels fonctionnaires.

Le passage aux RCE nous donne les moyens organisationnels d'atteindre ces objectifs au cours des cinq prochaines années. Notre volonté de nous conformer aux standards de qualité et d'organisation de l'AACSB constitue un levier de transformation de notre organisation dans la durée. Les standards couvrent tous les domaines de la vie d'une école de management : la mission et les objectifs associés, la stratégie mise en œuvre pour réaliser la mission, la déclinaison en matière de recherche et de formation, la qualité de l'organisation et du pilotage de l'établissement, l'intégration des questions de RSE, d'égalité et de transition. Toute notre organisation est donc appelée à se transformer dans les cinq prochaines années.

Enfin, une réelle valorisation de nos ressources nécessite la création d'une filiale dédiée à certaines activités. Tout d'abord, le développement et la commercialisation de formations courtes fondées sur les travaux de nos chaires de recherche, la visibilité de certaines expertises ou tout simplement la notoriété de notre établissement doivent être renforcés. Ensuite, nous souhaitons développer un incubateur avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et en prendre le leadership avec l'école de management de la Sorbonne, l'EMS. Nous avons vocation à donner à nos étudiants et à ceux de notre université l'opportunité de porter des projets de création d'entreprise. Nous chercherons à louer un pool de postes de travail, nous pourrions disposer d'un lieu à forte notoriété et attractif qu'il nous faudra animer avec nos équipes dédiées à l'entrepreneuriat. Les créations d'entreprises par les étudiants constituent un indicateur régulièrement mis en avant par les écoles et les universités pour témoigner de la dimension entrepreneuriale de leurs formations et de leur impact managérial. Le projet en cours prévoit la possibilité d'accueillir en parallèle 18 projets pour 36 postes de travail ce qui nous permet de viser à terme une quinzaine de projet incubés par an. La création d'une filiale de valorisation de statut privé permettrait en outre de prendre des participations dans les entreprises créées par des projets incubés chez nous. Les bénéfices dégagés par cette filiale pourraient offrir un financement additionnel de nos activités de recherche.

Améliorer l'efficacité et la soutenabilité de nos processus et leur digitalisation

Cela repose sur une mesure récurrente de la satisfaction de nos apprenants et la mise en œuvre d'une politique d'amélioration continue de nos modes d'organisation. Notre entrée dans la démarche d'accréditation doit nous permettre d'acquiescer ce qui constitue en fait une véritable culture. Les IAE s'inscrivent depuis longtemps dans cette démarche avec le renforcement des attendus du référentiel QUALICERT mis en œuvre par la société mondialement reconnue dans le domaine, SGS. AACSB constitue un niveau d'exigence supérieur.

Cette amélioration passe par l'automatisation et la digitalisation d'une partie de ces processus pour gagner en efficacité et en sécurité en intégrant les capacités offertes par les nouvelles technologies et au premier chef par l'IA qui doit être pensée comme un outil au service de notre organisation au-delà des questions d'évaluation des compétences et de recherche en management.

Enfin, il s'agira de revisiter l'ensemble de nos processus au regard des questions de transition écologique et de décarbonation. De nombreuses actions ont été mises en œuvre au cours des cinq dernières années et notre direction adjointe en charge des enjeux sociétaux a d'ores et déjà comme mission de sensibiliser et d'engager des actions dans tous les domaines de notre établissement sur ces sujets. Cela doit devenir un réflexe dans nos pratiques quotidiennes et nos projets d'amélioration. Il est nécessaire d'avoir la capacité de mesurer nos résultats en la matière afin de respecter les objectifs annoncés pour les services publics à l'horizon 2030 et s'engager dans un objectif de neutralité carbone à horizon 2050.

La généralisation de l'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) au sein de l'établissement

Ces deux dernières années l'essor de l'IA apparaît comme un facteur de transformation profonde de nos pratiques professionnelles tant individuelles que collective. Cette période sera donc celle d'une adoption généralisée des outils associés à l'IA à tous les niveaux de l'établissement :

--> **En matière de recherche**, les enseignants-chercheurs et les doctorants ont déjà largement investis dans ces outils soit en matière de recherches bibliographiques, de réalisation de synthèses, de développement d'outils apprenants pour les appuyer dans leur travail de traitement des données. Ils sont partie intégrante de leur boîte à outil et les formations seront systématiquement associées à leur évolution tous les ans afin de s'assurer de leur maîtrise et de leur bonne utilisation. Cette démarche ne va pas sans soulever des questions éthiques et questionne sur leur place dans la production scientifique. Il reviendra à notre comité d'éthique en relation avec notre référent « intégrité scientifique » de l'Université de s'assurer de la praticabilité de ces démarches en lien avec nos instances d'évaluation.

--> **En matière de formation**, nous intégrerons les outils permettant un renforcement de notre pédagogie vis-à-vis des étudiants (rédaction de supports de cours, études de cas, élaboration et corrigés d'examen, élaboration et corrigés d'exercice...). La mise en place de Chatbot et plus généralement d'assistant IA de l'enseignant seront systématiquement explorés et présentés lors des réunions de permanents ou de séances dédiées. Chaque enseignant aura pour mission de veiller à l'émergence de nouveaux dispositifs ou de nouvelles fonctionnalités et le chargé de mission en charge de la transformation numérique aura pour mission de coordonner leur diffusion au niveau de l'établissement.

--> **En matière de processus administratifs**, ils devront être progressivement réévalués à l'aune du développement d'outils à base d'IA (analyse administrative de dossiers de candidature, analyse et gestion des données, fiabilisation des données, traitement de courriers, message...). Ces outils doivent être mis au service de notre efficacité et de la qualité du service aux usagers mais aussi aux personnels.

Cette mise en œuvre se fera au moyen de dispositifs de veille, d'identification, de sélections des outils mais également des questions éthiques que leur utilisation peut poser.

Finaliser et mettre en œuvre le Schéma Directeur de notre Système d'information

Dans le cadre de notre passage au RCE, il nous a été demandé de renforcer l'efficacité de notre SI qui est par nature très dépendant de Paris 1 et éclaté entre différents outils de l'université et nos propres outils que nous avons développés ces dernières années. L'analyse des besoins est en cours de finalisation et nous allons recruter une personne particulièrement en charge de sa mise en œuvre. Toutes les instances d'évaluation comme le réseau des IAE sont en attente de data fiables et rapidement accessibles. Le pilotage de l'IAE ne peut plus se faire de façon trop globale et les indicateurs doivent être plus précis pour une meilleure prise de décision. Il faut également profiter de la démarche d'accréditation AACSB pour développer une culture du pilotage au sein de l'établissement.

Mettre en œuvre un plan élargi de montée en compétences de l'ensemble des personnels

La mise en œuvre des éléments précédents n'est envisageable que si nous organisons la montée en compétence de nos équipes autour des nouveaux outils que nous souhaitons développer et au-delà pour renforcer en permanence leur professionnalisme dans leur métier tout en leur permettant d'intégrer les questions sociétales et technologiques dans les meilleures conditions. Les cinq dernières années ont vu une augmentation significative de notre budget formation dans des domaines comme l'apprentissage de l'anglais, la transition climatique, la lutte contre les discriminations, les violences sexistes et sexuelles, etc. Nous devons les renforcer car ils seront plus que jamais des facteurs d'employabilité majeurs et des facteurs d'attractivité pour renouveler nos ressources humaines.

La démarche d'accréditation suppose également des formations à l'ensemble des standards des personnels administratifs comme des enseignants-chercheurs sur les dimensions internationales, l'évaluation des étudiants, les démarches compétences, la politique de productions scientifiques pour ne citer que quelques exemples.

Associée à cette montée en compétences, notre politique d'incitation et d'intéressement doit évoluer en lien avec les possibilités permises par notre statut et les résultats de l'établissement.

Cette politique sera également liée à l'investissement des personnels dans les projets de l'établissement et leur montée en compétence.

Le renforcement de notre organisation a comme objectif majeur de permettre la soutenabilité de nos effectifs étudiants à l'horizon 2030, en relâchant la pression sur nos différentes catégories de personnels. En ne contribuant pas, pour le moment, à soutenir notre politique immobilière, le ministère nous impose un modèle économique mettant en tension, plus que les autres établissements publics, les équipes. Les résultats obtenus jusqu'à aujourd'hui sont dus à un très fort niveau d'engagement largement marqué par une volonté manifeste de montrer que le service public est capable de rester attractif et de réaliser efficacement sa mission d'insertion et de réorientation professionnelle des apprenants tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales.

Objectifs clés

Indicateurs	2030	2024
Budget total	19 millions	17,5 millions
Capacité d'autofinancement	3,5 millions**	2,5 millions*
Nombre d'étudiants à Paris	2 150	1 950
Nombre d'étudiants délocalisés	800	650
Taux d'encadrement par des enseignants permanents Selon principes de calcul AACSB***	25	20
Taux d'encadrement personnel administratif (administratif / étudiant)	20	19****
Nombre d'entreprise incubées par an	15	0

* Médiane 2018/2023 hors loyer

** Hors paiement loyer ou remboursement emprunt

*** Le mode de calcul AACSB suppose le calcul d'un nombre d'étudiants en équivalent ETP. Au regard de nos formations en alternance et formation continue. Le nombre d'etp est évalué à 1510 en 2024.

**** Tous personnels administratifs, recherche comprise, hors personnels partenaires de diplômés délocalisés

4.2 - FORMATION

Dans le domaine de la formation, notre premier objectif est de faire évoluer l'accompagnement de nos étudiants et les conditions de leur diplomation, tout en veillant en permanence à l'adaptation de nos programmes pour que nos étudiants s'insèrent dans de bonnes conditions et évoluent dans leurs fonctions au sein du monde professionnel. Nous mesurons régulièrement les taux d'insertion, les niveaux de rémunération et les progressions de carrières des diplômés.

Nous ne projetons pas une hausse du nombre de nos groupes d'étudiants mais nous souhaitons augmenter nos effectifs par groupe pour atteindre entre 30 et 45 étudiants par groupes d'alternants (contre 25 à 35 aujourd'hui) et entre 25 et 35 étudiants par groupes de formation continue (contre 15 à 30 aujourd'hui). Cela nécessite de maintenir l'attractivité de nos programmes de formation initiale et de renforcer notre attractivité dans le domaine de la formation continue en France et à l'international. Malgré l'augmentation de la taille des groupes, le maintien d'une haute qualité de l'enseignement sera facilité par les choix d'aménagement des nouveaux espaces de formation (mobilier et équipement multimédia).

Six actions principales seront donc engagées dans ce domaine :

4.2.1. La généralisation de l'intégration des questions de transitions écologique et sociale à l'ensemble des formations

Il s'agit de poursuivre l'élargissement et l'approfondissement des connaissances des étudiants en matière de soutenabilité et de les accompagner dans l'adoption et l'invention de nouvelles pratiques managériales en phase avec les grands défis contemporains. L'approfondissement de la démarche pourra être conduite avec une orientation pédagogique tournée vers les questions de transition environnementale et développement sociétal (TEDS) et avec la mise en place d'une évaluation des étudiants en cohérence avec les ambitions sociétales de l'IAE Paris-Sorbonne.

Cela passe également par la valorisation des initiatives et des projets des étudiants venant nourrir ce mouvement. Les formations transversales seront privilégiées par une plus grande intégration de ces enjeux dans les cas pédagogiques.

4.2.2. La généralisation de l'approche par les compétences et l'évolution de nos méthodes d'évaluation

L'approche par les compétences de nos formations a déjà été engagée dans le cadre de la formation continue sous l'effet de la loi ORE et l'inscription au RNCP. Après une phase d'apprentissage, nous devons structurer nos formations autour des principales compétences auxquelles nous formons nos étudiants en clarifiant leurs modalités d'évaluation. Cette approche est au cœur également d'un standard de l'AACSB, l'« assurance of learning ». Les deux approches se rejoignent et nous devons adapter leur formulation et les méthodes d'évaluation associées dans nos maquettes pour s'y conformer.

Notre approche ne relève pas uniquement de la professionnalisation. En tant qu'établissement universitaire, nos méthodes pédagogiques et nos contenus sont largement ancrés dans la recherche et nous déployons une approche scientifique classique d'analyse, de synthèse, de prise de recul, de regard critique propre à notre cadre universitaire. Même si ces compétences ne sont pas listées dans les référentiels, nous souhaitons en faire une marque de différenciation par rapport aux écoles purement professionnalisantes. Nous pensons surtout que ces compétences sont essentielles pour des futurs managers dans la conduite de leurs équipes.

Enfin, le développement de l'IA générative va nécessiter une évolution de nos modes d'évaluation, en particulier pour les travaux de contrôle continu demandés à nos étudiants.

La production de contenus écrits pouvant maintenant être réalisée de façon automatisée, sans pouvoir détecter aujourd'hui facilement l'usage de tels outils, il sera souhaitable d'approfondir les évaluations orales et de conserver les examens écrits sur table pour valider les acquisitions de compétences.

4.2.3. L'intégration des outils numériques et de l'IA dans nos enseignements

Nous diplômons actuellement 15 % de nos étudiants totalement en ligne via notre partenariat avec l'IFG depuis dix ans. Nous souhaitons élargir notre offre selon cette formule autour de 20% de nos diplômés en diversifiant nos partenariats pour ne pas dépendre d'un seul acteur. Nous avons à ce jour deux programmes en ligne et nous visons deux programmes supplémentaires à l'horizon 2026. Notre enjeu est aussi d'intégrer des activités pédagogiques en ligne dans une logique d'hybridation des formations en introduisant des cours en ligne synchrones ou asynchrones. Actuellement, dans nos formations en alternance, entre 50 et 80 heures de formations sont déployées de cette façon. Nous visons un maximum de 25 % d'un programme en ligne, l'attente en matière de présentiel restant forte chez nos apprenants.

L'objectif est de définir les modalités des contenus, les activités, le suivi des étudiants dans cette partie du programme qui ne pourra se faire comme durant la pandémie où ils ont été mis en oeuvre sans repenser l'organisation pédagogique des cours.

L'intégration de l'IA sera assurément au cœur de nos réflexions à la fois comme outil de travail pour les étudiants, mais également sur les conditions d'évaluation de leurs compétences. Il est impératif de définir les usages de l'IA et plus généralement des outils numériques, de faire évoluer en conséquence notre règlement des études, et d'adapter les conditions de réalisation des travaux à domicile. Les échanges de bonnes pratiques seront poursuivis afin de définir des usages de référence et d'appréhender les risques que ces technologies peuvent induire.

4.2.4. Le renforcement de l'encadrement pédagogique de nos formations

Nous faisons le constat que l'accompagnement des étudiants doit être renforcé aussi bien en formation continue qu'en alternance, mais selon des modalités différentes.

Dans nos formations en alternance, au regard des effectifs cibles, le pilotage de nos formations doit être renforcé aussi bien sur le plan pédagogique que sur le plan administratif. Sur le plan pédagogique, nous devons nous assurer que les tuteurs consacrent le temps nécessaire au suivi des alternants dans leur mission au sein de l'entreprise et de la bonne cohérence avec les matières étudiées. Les enseignants doivent agir en connexion avec les maîtres d'apprentissage en entreprise pour échanger en permanence sur les conditions de la réalisation des missions et les contenus tout au long du contrat. Ces activités nécessitent un temps suffisant : ainsi, nous avons décidé de doubler, dans le référentiel de service, le temps d'encadrement associé à la direction du programme qui pourra recruter un coordinateur des stages et des missions.

Une politique de gestion des équipes de chargés d'enseignement est nécessaire pour développer leurs compétences d'enseignement et d'encadrement des étudiants pour développer leur sentiment d'appartenance à l'IAE et pleinement intégrer ses valeurs. Pour la formation continue, la norme est maintenant la fourniture de services de coaching individuels ou en petits groupes pour les apprenants. Ils peuvent nourrir la réflexion pour l'évolution professionnelle, fournir une aide dans l'organisation du travail et l'identification des sujets prioritaires à travailler, offrir un renforcement de certaines thématiques de la formation ou encore un cadrage plus important du travail de rédaction des mémoires de fin d'études.

Dans les tous cas, nous mettons à disposition des étudiants des ressources en ligne (LinkedIn learning, Fnege média, Xerfi, etc) sur des dimensions soft skills ou pour des ressources en anglais. L'expérience de ces dernières années montre que les étudiants doivent être mieux guidés dans leur utilisation pour identifier les plus utiles et s'inscrire parfois dans des logiques de certifications. En effet, la demande de certifications dans plusieurs domaines du management et de la gestion a augmenté ces dernières années, les étudiants les plus mobilisés souhaitant compléter une formation diplômante par un certificat à forte visibilité professionnelle.

De façon générale, il nous faut renforcer l'évaluation de nos formations en organisant des conseils de perfectionnement au niveau des mentions plus fréquemment et s'assurer d'un taux de retour raisonnable sur les questionnaires d'évaluation des enseignements.

4.2.5. Le développement de nos capacités de vente de la formation continue

Dans le domaine de la formation continue, la concurrence est exacerbée et notre marque nécessite d'être appuyée par des actions commerciales plus efficaces. Depuis une dizaine d'années, nous avons noué des accords dans le domaine des formations on line avec des acteurs à la fois capables de produire des solutions en ligne de très bonne qualité, mais surtout dotés d'une force commerciale capables de vendre nos formations. Nous souhaitons encore renforcer ce type d'accord en France comme à l'international. Bien que cela réduise nos marges unitaires, ces dispositifs permettent de recruter 20 à 30 % d'étudiants supplémentaires en comparaison des formations promues uniquement par nos équipes internes et in fine d'améliorer la marge totale des programmes concernés.

Dans le cadre de la filiale de valorisation, le développement de l'offre de certification IAE, seul ou avec un partenaire, doit se généraliser via les blocs de compétences issus des programmes de master. Cette démarche permettra de proposer des programmes moins longs adaptés à des besoins plus ciblés des entreprises.

Notre service Valorisation des Relations entreprises continuera à se renforcer pour assumer davantage ses missions en plus du ciblage des clients potentiels. Par exemple, les femmes pourraient être davantage ciblées dans nos actions de promotion et de vente pour les formations actuellement peu féminisées ; et inversement pour les formations, au contraire, très féminisées. Les gestionnaires pourront aussi renforcer leurs compétences pour délivrer un accueil de qualité et, si l'opportunité se présente, transformer des contacts en candidatures fermes. L'intégration des processus de commercialisation et d'inscription sera améliorée pour réduire les pertes d'étudiants entre le premier contact et le début de la formation.

4.2.6. Le renforcement de l'internationalisation de nos formations

Notre stratégie internationale repose très largement sur la délocalisation de nos programmes de formation continue à l'étranger en collaboration avec des partenaires locaux. Nous n'y développons pas de campus en propre, mais nos accords prévoient que nos étudiants, en double diplôme ou en diplôme unique de l'IAE, disposent d'un environnement de travail de qualité avec des salles dédiées, un gestionnaire de programme dédié et, si possible, des salles de travail de façon à donner une visibilité locale à l'IAE. Ces formations délocalisées représentent 20 % des revenus de la formation continue en 2023.

Historiquement présent en Afrique du Nord et en Afrique de l'Ouest ou au Moyen Orient, ces formations ont souffert de l'instabilité géopolitique. Essentiellement francophones, ces programmes représentaient une stratégie volontariste de notre établissement en partenariat avec Dauphine avec qui nous partageons la responsabilité pédagogique. L'instabilité de la zone et les risques liés à la sécurité des personnes que nous envoyons sur place nous a conduit à nous repositionner vers d'autres pays et à développer les programmes en anglais. Dans l'esprit de la Sorbonne et dans une logique d'influence pour la diffusion d'un management à la française, nous avons commencé à nous renforcer en Asie (Chine et Vietnam avec des groupes supplémentaires) en augmentant le nombre de groupes et en développant de nouveaux diplômés. Nos principales cibles se situent aujourd'hui en Turquie (master finance), en Inde (master finance et MAE Santé) et en Amérique du Sud où nous envisageons le lancement de nouveaux programmes. Par ailleurs un renforcement de nos offres de certificats dans différents pays est à l'étude dans une logique de réponse à des demandes faites par nos partenaires locaux existants.

Le choix des programmes à internationaliser est décidé après la consultation des partenaires locaux qui connaissent les besoins de formation et en évaluant la capacité de notre corps professoral à assurer des formations en anglais. Les limites à ce développement sont fixées au regard de la disponibilité de nos enseignants chercheurs et au regard des standards d'encadrement de l'AACSB et de DDRS qui sont très structurants. Une attention particulière sera portée à l'empreinte carbone des formations en cours et des nouvelles formations. Cela nous conduira à éviter, réduire et compenser les énergies fossiles consommées pour ces formations. Compte-tenu des incertitudes déjà mentionnées ou des difficultés liées à des partenaires, il nous paraît nécessaire de posséder un portefeuille d'une quinzaine d'accords si nous voulons disposer de suffisamment de programmes ouverts en parallèle chaque année pour contribuer à notre équilibre budgétaire.

Le développement international doit être porté par toutes les mentions afin que les étudiants parisiens puissent bénéficier de l'expérience internationale des équipes pédagogiques. Plus généralement, nous renforcerons l'utilisation de cas pédagogiques et de supports de formation en anglais et nous développerons systématiquement un ou deux modules de cours en anglais dans nos programmes à Paris.

Objectifs clés en FI/FA

Indicateurs	2030	2023
Taux d'insertion des diplômés à 6 mois	> 90 %	87 %
Taux d'insertion des diplômés au sortir de la formation	> 50%	50 %
Niveau de rémunération moyen	> 45 000 euros	41 900 euros
Taux de satisfaction de la formation ou taux de recommandation	> 90 %	> 90 %
Sélectivité moyenne en FI/FA Nombre de places disponibles en Master 1 / nombre de dossiers complets	20 %	15 %
% d'heures de formation associées aux questions sociétales	30%	En cours d'évaluation
Taux d'hybridation des formations en présentiel	25 %	25 %

Objectifs clés en FC (France)

Indicateurs	2030	2023
% de diplômés ayant évolué favorablement dans leur fonction à 6 mois	> 65 %	57 %
% d'étudiants ayant eu une augmentation de salaire dans les 6 mois	> 50 %	47 %
Taux de satisfaction de la formation ou taux de recommandation	> 90 %	> 90%
% d'heures de formation associées aux questions sociétales ?	> 10% dans chaque formation diplômante	11% en moyenne dans les formations délivrées sur le campus de Paris
Nombre de groupes d'étudiants à l'étranger pilotés par l'IAE	17	14
Nombre d'étudiants certifiés en France et à l'étranger (certificats de compétences)	100	30
Taux d'hybridation des formations en présentiel	25 %	25 %

4.3 - RECHERCHE

Nous gardons toujours à l'esprit que les résultats de nos recherches doivent irriguer nos enseignements de façon visible. A ce titre, **notre politique est pilotée selon trois grands principes et une ambition** quant à notre stratégie de financement depuis un peu plus de dix ans.

Mettre en œuvre une recherche à fort impact sociétal

Naturellement, les recherches de nos enseignants chercheurs ont intégré au cours des dernières années les évolutions observées dans les entreprises, elles-mêmes sous l'influence de grandes transitions en matière de digital, en de RSE ou de résistance aux crises. Avant même que ces sujets soient omniprésents dans les débats et les interrogations sur l'évolution des entreprises, nous avons déjà développé des domaines de recherche autour du secteur associatif, du secteur coopératif ou sur les questions de RSE. Nous répertorions aujourd'hui les travaux de nos chercheurs autour de trois grands sujets en lien avec ces préoccupations : la création et la mesure d'un impact social, les territoires et la proximité, les risques. Cette catégorisation a vocation à évoluer de façon à intégrer progressivement les Objectifs de développement durable liés au rôle du travail et de l'insertion professionnelle dans le développement personnel et la croissance économique, aux objectifs de transition vers des modèles de production et de consommation plus soutenable et aux dynamiques partenariales de coopération et solidarité à l'échelle des territoires.

Sans être incarné par une seule équipe de recherche ou une chaire en particulier, il s'agit plutôt d'une orientation partagée par les chercheurs pour s'engager dans des sujets de recherche, dans des chaires ou dans des collaborations qui nourrissent ces grandes thématiques accueillies par un large consensus. Elles font l'objet de journées de recherche, workshops ou conférences, le plus souvent dans le cadre élargi de SRM (Sorbonne Recherche en Management, regroupant le LAB IAE Paris-Sorbonne et le laboratoire PRISM de l'EMS). La visibilité de l'IAE sur ces sujets suppose qu'ils soient alimentés fortement par les productions actuelles d'un maximum de personnes, de façon à montrer que nous sommes un lieu d'expertise sur le rôle du management dans leur prise en compte par les organisations. Nous souhaitons poursuivre dans cette voie et continuer à rallier des soutiens de mécénat, de contrats ANR/européens pour inscrire notre démarche dans la durée.

Un équilibre dans nos productions intellectuelles

La tendance générale de l'évaluation de la recherche pousse à une production scientifique principalement axée sur des publications dans les revues les mieux classées dans des listes de revues référencées. Sans négliger cette modalité de publication, et au regard du projet de l'IAE d'avoir un impact et une influence sur les sujets de préoccupation des acteurs économiques et de la société en général, nous avons un objectif plus large de productions intellectuelles en lien avec notre public de formation et les mécénats recherche que nous engageons (ouvrages, chapitres d'ouvrages, livres blancs, etc.).

Dans le domaine des revues scientifiques classiques, nous visons une production par enseignant chercheur rattaché à notre laboratoire d'en moyenne 0,7 à 0,9 par an sur une période de 5 ans (0,9 sur la période passée), ce qui correspond aux standards mis en place par le ministère pour les établissements privés gradés au niveau master. Cela représente en moyenne entre 20 et 25 publications par an. D'un point de vue qualitatif, nous cherchons à avoir une moitié de ces publications dans des revues de rang 1 ou 2 (sur une échelle de 1 à 4 le plus souvent). Formulé autrement, cela représente 60 % des publications de notre corps professoral.

Au-delà, nous souhaitons que l'ensemble des chercheurs rattachés au laboratoire ainsi que nos professeurs associés aient des productions intellectuelles de type ouvrages ou chapitres d'ouvrages, articles dans des revues professionnelles, études de cas déposées à la centrale des cas, rapports à destination des décideurs publics ou organisations professionnelles, livres blancs, vidéos de valorisation des travaux des chaires, etc. Nous fixons un objectif de 100 % de produisant ce qui correspond à une trentaine de productions intellectuelles tous les ans (1,3 par an et par produisant aujourd'hui).

Notre responsabilité est d'offrir les conditions nécessaires à la réalisation de ces objectifs à nos enseignants-chercheurs en termes de lieux de discussion, d'animation avec les professionnels, de financement tant des recherches que des conférences et des missions de valorisation de la recherche.

Une animation autour de SRM, du LAB IAE Paris-Sorbonne et des chaires

Cela passe par des lieux d'organisation de rencontres, réunions, échanges, formations et conseils entre pairs et avec des contributions extérieures pour éviter le risque d'isolement auquel nos activités sont exposées. SRM restera d'abord le lieu d'animation disciplinaire des équipes et de façon croissante le lieu d'échange avec les doctorants pour assurer le suivi de leur travail. SRM restera également le cadre d'organisation de moment d'échanges et de partage entre collègues et doctorants des deux laboratoires sur des thématiques transversales de nature théorique ou méthodologique en lien avec des préoccupations sociétales et transversales pour favoriser les collaborations des membres respectifs du Lab et du Prism.

Les chaires restent des outils efficaces de rencontres autour des sujets de recherche à la base de leur constitution, ce qui permet de convaincre des mécènes de soutenir financièrement nos activités de recherche. Les formats sont variés : petits déjeuners, matinales, conférences en soirée, workshops. Ces manifestations permettent en outre d'être au contact des professionnels. Les interactions fondent notre façon de travailler en confrontant nos propositions au terrain pour s'assurer de notre capacité à avoir de l'impact au regard de la pertinence des sujets. Le LAB IAE Paris-Sorbonne appuie chaque chaire dans l'organisation de ces manifestations et assure la visibilité et la diffusion des travaux.

Une volonté de valoriser nos recherches dans la société et auprès des acteurs économiques et de diversifier le financement de la recherche

Depuis plus de dix ans, l'IAE Paris-Sorbonne s'appuie sur un modèle de financement de sa recherche via le mécénat et sur projet. Cette situation est assez singulière dans l'enseignement supérieur public en gestion au regard des sommes collectées.

Cette recherche de mécènes doit rester un axe important de collecte de ressources via notre fonds de dotation. Ce levier de levée de fonds doit bien entendu rester un objectif important des équipes de recherche mais le risque de voir les levées de fonds se tarir est une réalité. Le grand défi est de pérenniser le financement sans dépendre uniquement de quelques collègues ayant la capacité à convaincre des donateurs ou capables d'obtenir des contrats ANR ou européens. Pour autant, sur la période à venir, ce modèle de fonctionnement autour de chaires sera aménagé collectivement afin de s'assurer de sa soutenabilité. L'enchaînement à travailler est le suivant : construction d'un projet scientifique recevant le soutien de mécènes, ce qui permet de constituer des équipes composées de chercheurs internes ou externes à l'IAE (contrats doctoraux ou post doctorants, contractualisation avec d'autres équipes de recherche...), dans lesquelles une dynamique scientifique permet d'aboutir à des publications scientifiques (revues classées), qui donnent lieu ensuite à des opérations de diffusion et de valorisation susceptibles d'intéresser des mécènes avec lesquels construire des projets.

Au-delà du mécénat, la période à venir doit être celle de la diversification de nos ressources financières dédiées à la recherche issues de la valorisation des productions scientifiques, en s'appuyant sur notre filiale, mais également en accédant davantage à des contrats de type ANR ou européens.

Déjà évoquée dans le plan stratégique précédent, la création d'une filiale dédiée à des activités de valorisation est plus que jamais à l'ordre du jour. Sur le principe déjà développé par quelques universités et grandes écoles de premier plan, deux leviers sont envisagés :

- le développement des formations courtes sur les sujets traités par les chaires : quelques chaires sont aujourd'hui sollicitées pour répondre à des demandes de formation courtes de cadres et dirigeants sur les sujets qu'elles ont traités. Les chaires sur les partenariats publics privés, la gouvernance des coopératives financières ou encore la marque ont produit des résultats suffisamment pertinents pour être diffusés et former des cadres. Les frais de formation deviennent même parfois le mode de financement de la chaire elle-même quand elle lève moins de ressources via des contrats de mécénat. La création d'une filiale, capable de commercialiser des offres de formation plutôt que de seulement répondre à quelques sollicitations, doit permettre de structurer cette démarche.
- le développement d'activités de prestation de recherches : Les chaires Finagri et ETI sont aujourd'hui sollicitées pour intervenir directement auprès d'entreprises, collectivités, administrations pour mettre en place des outils, des certifications ou pour mener des évaluations dans leurs domaines respectifs. Là encore, une structure dédiée, différente du LAB IAE Paris-Sorbonne, sera plus à même d'accompagner les chercheurs dans la mise en œuvre de ces missions pour gagner en efficacité.

À un horizon de trois ans, nous souhaitons dégager des bénéfices via cette filiale dont l'essentiel viendra alimenter le budget de la recherche.

Par ailleurs, le Lab IAE Paris Sorbonne va multiplier les occasions de valorisation des travaux par la rédaction systématique de résumés opérationnels des papiers et des productions intellectuelles qui sera diffusé par nos canaux de communication habituels. L'intervention de nos enseignants-chercheurs dans les médias, auprès des acteurs publics, des associations, des organisations professionnelles seront systématiquement tracés et relayés sur les réseaux. Enfin, nous poursuivrons nos relations avec des prestataires ayant pour mission de placer nos points de vue dans les principaux médias nationaux et les supports traditionnels de notre milieu (Fnege Média, The Conversation).

Objectifs clés

Indicateurs	2030	2024
% de publications relatives aux grands enjeux sociétaux	50 %	33%
Publication dans les revues scientifiques classées	0,8 par an et par enseignant chercheur	0,8
Production intellectuelle autre que des publications dans des revues classées (cas pédagogies, ouvrages, chapitres, livres blancs, supports de valorisation...)	1 par an et par enseignant chercheur	1 par an
Pourcentage d'enseignants chercheurs produisant l'une et/ou l'autre des contributions intellectuelles pré-citées (revues ou autres)	100%	90%
Nombre de thèses soutenues en moyenne par an sur trois ans	8	8
Volume de financement issus de la valorisation de nos activités (mécénat, formations courtes, conseil, contrats de recherche...)	800 k euros	500 k euros

Les éléments de ce plan seront déclinés en actions opérationnelles tous les ans pour permettre une mise en œuvre des grandes orientations ayant pour vocation d'être au service de nos étudiants, d'affirmer notre engagement sociétal tout en continuant à mobiliser nos ressources humaines et entretenir le fort sentiment d'appartenance que nous constatons aujourd'hui. La singularité de notre établissement repose notamment sur un modèle économique largement dépendant de l'engagement de tous les acteurs qui démontre qu'il est réalisable dans un environnement concurrentiel particulièrement intense. Nous lui associerons des éléments de prévision financière afin aussi de démontrer que le soutien de l'Etat est de nature à pérenniser notre engagement et à assurer la soutenabilité de notre fonctionnement.

SUIVEZ-NOUS    @iaeparis



Une grande histoire de management

8 bis rue de la Croix Jarry - 75013 PARIS
01 89 96 17 61
www.iae-paris.com