



## Contribution du RESEAU des IAE aux Assises Nationales de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

**Les IAE<sup>1</sup>, créés dans les universités françaises à partir des années 1950, constituent un modèle reconnu et porteur de dynamique d'actions, qu'il apparaît fondamental de soutenir et développer eu égard aux enjeux de l'ESR<sup>2</sup>.**

### **Synthèse**

Le Président de la République a fait de la jeunesse la priorité du projet pour la France. Les Assises de l'ESR seront une étape importante vers une telle ambition. Le succès des Assises tient essentiellement à la richesse des contributions de tous ceux qui en seront les acteurs et les bénéficiaires. Ainsi le Réseau des IAE, 1<sup>er</sup> Réseau de Formation et de Recherche au Management en France, souhaite apporter sa contribution aux Assises Nationales de l'ESR et émet les propositions suivantes :

#### Agir pour la réussite de tous les étudiants :

**Soutenir et Développer un modèle reconnu, les IAE, pour une innovation permanente**

*Un modèle pour l'égalité des chances proposant à la fois une pédagogie de qualité, une bonne insertion professionnelle, un ancrage très fort sur les territoires, une orientation active des étudiants, une régulation raisonnée et une expertise dans les différentes formes d'apprentissages.*

#### Donner une nouvelle ambition pour la recherche en Sciences Humaines et Sociales :

**Produire de la connaissance actionnable en Management des organisations**

*Associées aux autres sciences, dont elles opérationnalisent les apports, les sciences de gestion contribuent directement à la compétitivité de l'économie. Le basculement vers une économie de la connaissance renforce l'importance de la recherche comme moteur de la croissance et de l'innovation. Pour cela, la recherche a besoin d'un effet d'accélération sur ses ressources.*

#### Contribuer à la définition du nouveau paysage de l'ESR :

**Les IAE et leur Réseau, espace de regroupement national des formations en sciences de gestion et de coopérations internationales novatrices**

*Dans un paysage fragmenté, les IAE peuvent jouer un rôle fédérateur pour l'offre de formation en management, ancré sur ses territoires. A la pointe de la mobilité et de la coopération internationales, ils constituent un modèle alliant efficacité et autofinancement. Leur rayonnement sur les scènes nationales et internationales nécessite cependant un soutien partagé des présidences d'Université et des autorités de tutelles.*

### **A propos du Réseau IAE**

Fort de 31 établissements répartis sur l'ensemble du territoire français, le Réseau des IAE (Institut d'Administration des Entreprises) est le principal espace de recherche et de formation universitaire dans le domaine du management et de la gestion. Excellentes combinaisons des avantages et dynamiques des Ecoles aux valeurs fondamentales de l'Université, les IAE se définissent comme les *Ecoles Universitaires de Management*. Assumant pleinement leurs missions de service public, les IAE accueillent plus de 40 000 étudiants et délivrent près de 800 diplômes spécialisés dans le domaine de la gestion des entreprises et organisations publiques et privées (Marketing, Finance, Ressources Humaines, Comptabilité, Contrôle de Gestion, Audit, Management Public, Affaires internationales, Logistique, Achats...). Plus importante source de recherche en sciences de gestion, les IAE accueillent ou sont en lien avec 32 laboratoires et équipes de recherche dont 9 UMR associées au CNRS. Synonyme de leur implication à l'international, les IAE accueillent chaque année 3000 étudiants étrangers et ont développé des partenariats internationaux dans plus de 80 pays où étudient près de 1300 étudiants français<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Instituts d'Administration des Entreprises

<sup>2</sup>Enseignement Supérieur et Recherche

<sup>3</sup> Plus de renseignements sur [www.reseau-iae.org](http://www.reseau-iae.org)

## ***Agir pour la réussite de tous les étudiants :***

### **Soutenir et développer un modèle reconnu, les IAE, pour une innovation permanente**

Aujourd'hui, forts de leur couverture nationale, les 31 instituts membres du Réseau des IAE jouent, au sein des universités, un rôle actif et innovant d'Écoles de Management. Leur modèle se base, depuis plus de 50 ans, sur les principes suivants :

#### ***Une égalité des chances, en donnant l'accès à tous à des Écoles publiques de Management de haut niveau***

Les IAE constituent un espace public ayant su associer égalité des chances et rôle d'ascenseur social, dans un contexte de contraintes budgétaires acceptées. Les IAE n'exigent pour la plupart que des droits universitaires d'inscription. Pour un étudiant, le coût des études y est considérablement moins élevé que dans des écoles privées ou consulaires, alors que la qualité d'enseignement et de professionnalisation y est au moins équivalente. L'enseignement du management au sein des universités est une force pour la France, car il permet de former des collaborateurs et managers de haut niveau en préservant la promotion sociale. C'est d'ailleurs le modèle que l'on observe dans l'ensemble des pays industrialisés.

#### ***Une pédagogie qui favorise l'insertion professionnelle, par un ancrage très fort sur les territoires***

La formation en IAE ne se résume pas aux aspects purement techniques mais a pour objectif d'amener les étudiants à acquérir une véritable capacité de réflexion. L'ensemble des formations proposées par les IAE conjuguent les apports théoriques de la recherche en sciences de gestion et savoir-faire professionnels. Les interactions permanentes avec les acteurs des organisations publiques et privées et des milieux socio-économiques permettent aux enseignants d'illustrer, de nourrir et d'enrichir constamment les contenus des formations. L'enseignement, dans un tel environnement, passe par la transmission de connaissances académiques mais aussi, et surtout, par leur mise en pratique : études de cas, méthodes de coopérations partenariales, projets d'entreprises, *serious games*, périodes d'immersion professionnelle (stages, contrats d'apprentissage ou de professionnalisation), constituent autant de modalités pédagogiques adoptées pour favoriser ces mises en situation de décision et d'action.

#### ***Une orientation active des étudiants, par des processus qualité et une régulation raisonnée***

C'est un des atouts de la politique pédagogique des IAE. Ils cherchent les talents, développent les potentiels et guident les étudiants vers des filières appropriées, dès lors qu'ils ont les qualités requises pour une bonne insertion professionnelle. Des capacités d'accueil calculées selon les débouchés professionnels, combinés aux moyens disponibles en locaux, services et potentiel d'enseignement sont des éléments importants de régulation et d'assurance de qualité. Novateurs, les IAE sont les premiers à avoir mis en place une démarche qualité au sein de l'Université au travers d'une certification, garantissant ainsi la qualité des processus internes et des services aux étudiants.

#### ***Une expertise dans les différentes formes d'apprentissages***

Les IAE ont lancé les premiers stages à l'université dès les années 1960 et sont particulièrement actifs dans les domaines de la formation en apprentissage et de la formation continue. Les périodes en entreprises, en particulier celle de fin d'études, sont conçues comme un processus d'entrée dans la vie professionnelle, avec des exigences managériales et l'obligation de réaliser un mémoire qui rende compte des missions réalisées.

Parallèlement, les étudiants réalisent en groupes, durant l'année universitaire, différents projets à vocation opérationnelle. Cet investissement dans des projets collaboratifs et associatifs les forme au travail collectif. La gestion de ces projets les pousse à construire une action efficace avec des résultats concrets, en rapport avec les acquis techniques et conceptuels de leur formation.

Dans l'avenir, fort de sa profonde expertise dans le domaine, le Réseau des IAE préconise de répondre à la forte demande sociale de formation au management par un recours accru aux TICE<sup>4</sup>, facilitant ainsi les apprentissages, les interactions pédagogiques et la diffusion des connaissances à l'échelle nationale et internationale, par une ingénierie pédagogique en réseau, notamment au travers de cursus en e-learning, permettant ainsi une multi-localisation des enseignements, tant en France qu'à l'étranger.

Cette démarche permettrait d'améliorer la pédagogie et l'enseignement pour :

- les étudiants en présentiel, par la délivrance d'une partie importante des contenus techniques en e-learning afin d'augmenter la part des cours consacrée aux interactions pédagogiques ;
- la formation continue, en étant l'acteur universitaire de référence dans la formation tout au long de la vie au management des cadres des organisations publiques et privées, de toutes tailles ;
- les étudiants et cadres étrangers, en proposant dans de nombreux pays des formations, amplifiant ainsi le rayonnement français à l'étranger.

**Donner une nouvelle ambition pour la recherche en Sciences Humaines et Sociales :  
Produire de la connaissance actionnable en Management des organisations**

Les Sciences de gestion, sciences de l'action, se nourrissent des différents domaines des Sciences Humaines et Sociales. Leurs visées sont de produire de la connaissance actionnable et praticable afin d'aider à l'action dans les systèmes organisés. En ce sens, elles se rapprochent des sciences de l'ingénieur en étant au carrefour de nombreux champs disciplinaires.

Foyers d'expertises, les IAE sont des incubateurs de recherche fondamentale et appliquée. Ils disposent de laboratoires de recherche reconnus (UMR CNRS classés A et A + par le CNRS). Considéré dans son ensemble, le Réseau des IAE est le principal lieu de création des savoirs en sciences de gestion. Leurs enseignants-chercheurs ont choisi l'université pour sa vocation première de recherche et de formation. Mais pour mener à bien cette mission de recherche, pour en amplifier les résultats, il importe aujourd'hui d'abonder son financement.

Non répertoriées aujourd'hui comme axe prioritaire de la SNRI<sup>5</sup>, les Sciences de gestion sont pourtant au cœur de l'innovation économique et du développement des entreprises et des territoires (création, reprise, extension, développement de projets, mise en réseau, commercialisation, internationalisation, mise en action de l'innovation) au même titre que les nanotechnologies, la biologie médicale, les technologies associées au développement durable ou les matériaux innovants.

Dans une économie dominée par les services et l'industrialisation de pointe, l'innovation est certes technologique mais aussi organisationnelle, commerciale ou stratégique. Associées aux autres sciences, dont elles opérationnalisent les apports, les sciences de gestion contribuent directement à la compétitivité de l'économie :

- En soutenant la croissance des entreprises de toutes tailles (de la TPE à la multinationale), le management de l'innovation est un élément-clé pour la création d'activités ou le développement de ces structures en phases d'émergence, de relance ou de consolidation ;
- En aidant les entreprises françaises, confrontées à une hyper-concurrence, à construire de nouveaux modèles en management ;
- En constituant un observatoire des pratiques managériales dans les secteurs publics, les IAE veulent aussi contribuer à en optimiser les formes organisationnelles et les instruments de gestion installés dans les processus existants.

<sup>4</sup>Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Enseignement

<sup>5</sup>Stratégie Nationale de Recherche et d'Innovation

Le basculement vers une économie de la connaissance renforce l'importance de la recherche comme moteur de la croissance et de l'innovation. La recherche a besoin d'un effet d'accélération sur ses ressources (pour accompagner et mieux outiller l'effort des chercheurs). Ceci doit passer par :

- Le soutien à des équipements de recherche (réseaux informatiques et bases de données, moyens d'échange à distance et de travail collaboratif, salles de calcul, dispositifs de recherche qualitative avec locaux dédiés, budgets de traduction, etc.) ;
- L'aide au financement de recherches transversales permettant d'accélérer des recherches jugées pertinentes pour l'innovation des entreprises, le développement de certains secteurs et l'aide aux pôles d'excellence ou de compétitivité ;
- Des apports en personnels administratifs de recherche (IGE, IGR) pour faciliter le travail collectif, les fonctions d'appui et la réponse aux appels d'offres internationaux ;
- Des budgets pour activer les liens de coopération avec des chercheurs internationaux de haut niveau et participer aux grandes conférences internationales.

***Contribuer à la définition du nouveau paysage de l'ESR :***

***Les IAE et leur Réseau, espace de regroupement national des formations en Sciences de gestion et de coopérations internationales novatrices***

***Acteurs de l'innovation pédagogique, les IAE bénéficient de la pluridisciplinarité de l'Université***

Construites autour de cadres disciplinaires qui leur sont propres (comptabilités, finance, marketing, stratégie, organisation...), les Sciences de gestion sont aussi une discipline transversale, au cœur des connaissances universitaires, en interaction avec toutes les sciences sociales (droit, économie, sociologie, sciences politiques, sciences de la communication, psychologie, etc.) mais aussi les sciences de l'ingénieur (ingénieries d'application, mathématiques et informatique). La reconfiguration de l'enseignement supérieur doit donc se faire sous cet angle et les IAE y ont un rôle prépondérant à jouer.

Les IAE sont porteurs d'un corpus propre de connaissances au service de l'interdisciplinarité et ont une forte expérience de la transversalité par le développement historique de diplômes en double compétence : le MBA à la française. Cette conviction, qui remonte à l'origine des IAE, est un gage de multidisciplinarité et d'innovation dans la construction génétique des IAE, mais également dans la production de diplômés fortement employables par leur pluri-compétence.

***Dans un paysage fragmenté, les IAE peuvent jouer un rôle fédérateur pour l'offre de formation en management, ancré sur ses territoires***

L'éclatement de l'offre de formation universitaire en management au sein d'une multitude de filières et structures a empêché l'affirmation d'une identité forte pour les Sciences de gestion au sein de l'Université. Dans un contexte international compétitif, il importe de recadrer le dispositif, en s'appuyant principalement sur les spécialistes en management que sont les enseignants-chercheurs en Sciences de gestion. Le Réseau des IAE, qui en regroupe le plus grand nombre, a prouvé qu'avec ses 31 instituts, il savait coordonner pédagogie et recherche au niveau national, et pouvait ainsi constituer le noyau essentiel d'un tel recadrage.

La définition du nouveau paysage de l'ESR doit permettre de faire émerger des Écoles Universitaires de Management au sein des grands ensembles français et permettre ainsi aux IAE de pouvoir jouer le rôle qui doit être le leur avec leurs partenaires internationaux. Pour cela, il est nécessaire de :

- favoriser les coopérations et regroupements utiles afin d'améliorer la lisibilité et la cohérence de l'enseignement universitaire en management ;
- reconnaître, au sein du dispositif SYMPA, les structures accréditées de formation au management;
- définir des critères d'intégration des formations en gestion en adéquation avec les standards actuels des IAE.

Habités à une double position d'écoles, en contact permanent et innovant avec les milieux professionnels, et de composantes universitaires, soucieuses de qualité pédagogique appuyée par une production scientifique, les IAE ont ainsi vocation à être des acteurs centraux dans le processus de restructuration de l'ESR.

#### *Un modèle alliant efficacité et autofinancement*

Depuis plus de 50 ans, les IAE ont fait la preuve, au sein des universités, de leur efficacité et leur capacité à travailler dans un cadre contraint, tout en développant des résultats et en étant continuellement innovants. Leur efficacité, liée au développement de ressources propres, font des IAE un acteur majeur du financement des universités et l'une des structures où le coût réel de formation des étudiants est le plus faible.

Par la qualité de leurs réseaux partenariaux, les IAE ont de réelles capacités à aller chercher des ressources financières au travers de programmes de formation continue et de formation par apprentissage, et de gérer efficacement les ressources générées, en particulier pour en faire bénéficier les étudiants de formation initiale via le développement de services personnalisés d'accompagnement à une insertion professionnelle réussie.

#### *L'expérience des partenariats public-privé avec le monde socio-économique sur l'ensemble du territoire*

Tête de ponts universitaire dans les milieux socio-économiques, chaque IAE est en contact permanent avec les entreprises de sa région et constitue un acteur d'attractivité et développement des territoires. Les IAE offrent ainsi un enseignement adapté aux métiers et aux besoins spécifiques des entreprises et bassins d'emplois territoriaux : présence de dirigeants dans les conseils d'administration comme dans le corps enseignant, journées-débats avec des professionnels, stages de longue durée, événements carrières, contrats d'apprentissage, formation tout au long de la vie, chaires d'entreprises... Les IAE jouent un rôle économique puissant au niveau régional, où ils sont fortement créateurs d'emplois, de valeurs et de richesses.

#### *Des écoles à la pointe de la mobilité et de la coopération internationales*

Les IAE bénéficient d'une forte expertise dans l'appréhension de la dimension internationale de l'ESR : en matière d'accréditation, de développement de démarches qualité, d'exportation de formations, d'accueil de chercheurs et enseignants internationaux, de mobilité étudiante, de développement de coopérations multi-niveaux, transculturelles et multidisciplinaires. Novateurs, les IAE savent agir en réseau pour intervenir ensemble à l'international.

A l'instar du modèle international, c'est au sein des établissements universitaires que l'ESR en Management doit s'organiser en France. Composantes des universités, les IAE sont en adéquation avec les standards internationaux en matière de formation au management où chaque grande université dispose de sa propre *Business School*.

Ce rayonnement sur les scènes nationales et internationales nécessite cependant un soutien partagé des présidences d'Université et des autorités de tutelles. Les IAE demandent tout à la fois la reconnaissance institutionnelle par le MESR de leur modèle et l'application stricte par les universités du cadre réglementaire lié à leur statut d'école et institut interne au sein des Universités. Ces deux conditions sont fondamentales pour que les IAE puissent :

- agir pour la réussite de tous les étudiants en toute autonomie dans la création de valeur et de richesse pour les territoires ;
- être un acteur de référence de la formation tout au long de la vie ;
- poursuivre leurs actions au service du développement de la Recherche ;
- concourir et être reconnus par les systèmes d'accréditations internationaux.

**Les IAE, par la qualité de leur offre de formation et de leur recherche, leur maillage territorial coopératif et non concurrentiel, leur capacité à générer des ressources financières, souhaitent affirmer leur rôle clé au sein de l'ESR en France, et contribuer à son rayonnement international.**