

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

LES IAE VERS UNE GRANDE ECOLE UNIVERSITAIRE ?

par

Michel KALIKA
Professeur à l'IAE de Poitiers

Séance du 16 juin 1994
Compte rendu rédigé par Eric Godelier
avec l'aide de Philippe Zarlowski et de Gilles Garel

Bref aperçu de la réunion

Qu'est ce qu'un IAE ? A quoi cela sert-il ? Comment sont déterminés les contenus des enseignements ? Les IAE deviennent-ils des grandes écoles universitaires ? Quelles sont leurs spécificités ? Leurs objectifs ? S'agit-il de former des professionnels ou des étudiants ? Michel Kalika, professeur à l'IAE de Poitiers est venu débattre avec le GRESUP de ces questions.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

Intégration et différenciation des IAE

Les IAE (Instituts d'Administration des Entreprises) relèvent de la sphère universitaire et participent aux trois missions de l'université : la formation permanente, la formation initiale et le travail de recherche. Existe-t-il pour autant des spécificités de l'enseignement dans les IAE ? La réponse est difficile. D'abord, il faudrait pouvoir comparer différentes institutions entre elles, ce qui n'est pas facile. D'autre part, il existe en France vingt-cinq IAE très différents les uns des autres. Il n'y a pas d'unité d'approche dans les méthodes ou la pédagogie. Il est donc difficile de parler, sur un plan très général, de l'enseignement de la gestion dans les IAE.

Il existe cependant un réseau national qui regroupe l'ensemble des IAE. Ce réseau présente deux caractéristiques contradictoires : une volonté d'intégration et un aspect de différenciation.

- L'unité de ce réseau est en premier lieu historique. Elle provient du diplôme fondateur commun : le Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises (C.A.A.E.). Ce diplôme a été créé après la seconde guerre mondiale pour développer la gestion dans les universités. Il était destiné à former en un an aux disciplines de gestion des ingénieurs, des pharmaciens ou des juristes. Il s'agissait donc d'un diplôme professionnel de troisième cycle, au travers duquel les étudiants venaient acquérir une compétence autre que celle liée à leur formation initiale. La logique de ce diplôme est donc celle d'une double compétence. Le second élément d'intégration est l'appartenance universitaire de ces différentes institutions. Leur logique est donc celle de l'enseignement public, ce qui constitue une spécificité par rapport à d'autres systèmes d'enseignement.

- Au-delà de ces deux éléments d'intégration, les facteurs de différenciation sont nombreux. La taille d'abord : qu'y a-t-il de commun entre un petit IAE qui compte moins d'une centaine d'étudiants et l'IAE de Paris qui en compte plusieurs milliers ? Les diplômes développés en formation initiale sont un second facteur de différenciation : leur contenu est aujourd'hui extrêmement variable. Dans certains cas, l'IAE se résume au CAAE, dans d'autres cas, il y a, outre le CAAE, des DESS, des doctorats, des IUP, etc... Certains IAE sont présents dans le premier cycle avec des IUP, d'autres restent ciblés sur le second, voire le troisième cycle uniquement. D'autre part, troisième facteur, la place de la formation permanente est elle aussi très variable. Dans ce cadre, l'IAE, surtout en province, a joué un rôle moteur dans le développement des contacts avec les entreprises. Les cours de CAAE mélangent régulièrement des étudiants et des salariés en activité, sans que cela soit cependant la règle. Ainsi, certains IAE, comme à Poitiers, ont dupliqué les diplômes des formations initiales pour les proposer en formation permanente dans une filière indépendante. Enfin, un dernier facteur : le poids de la recherche est lui aussi très variable d'un IAE à l'autre.

Les spécificités de l'enseignement dans les IAE

Sur le plan pédagogique, il y a donc de très grandes différences selon les matières, selon les diplômes et les institutions. Il existe néanmoins des spécificités au sein des IAE. D'abord, il y a en général une alternance de cours et d'applications. Dans les premier et second cycles, il est évident que la part des cours est plus importante. D'autre part, les enseignants sont des universitaires et des praticiens depuis l'origine des IAE. Mais maintenant, ce système s'est généralisé dans l'enseignement de la gestion. Il faut souligner aussi la place des travaux de

groupes, des simulations de gestion ou "jeux d'entreprise". Nous cherchons à intégrer systématiquement ces dispositifs en début ou en fin de cycle.

Les enseignants dans les IAE

Qui enseigne dans les IAE ? D'abord les permanents qui sont sur des statuts de la fonction publique : les allocataires, les maîtres de conférence et les professeurs. Enseignent également des professionnels associés à temps partiel. Actuellement, il semble que le nombre de postes offerts pour les maîtres de conférences reste supérieur au nombre de candidats de qualité ; le marché est donc porteur pour les jeunes doctorants.

DÉBAT

Du CAAE aux IAE, ou quelques compléments sur la culture d'une institution

Un intervenant : *Du point de vue des enseignements, qu'y a-t-il dans le fameux CAAE ?*

Michel Kalika : A Poitiers, il y a dix modules qui correspondent à un découpage fonctionnel de l'entreprise : comptabilité, finance, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, développement, personnel, marketing, logistique, stratégie, système d'information pour l'essentiel. Chaque module pèse environ 40 heures. S'y ajoutent les ateliers de travail et les simulations qui constituent, avec la politique générale, les facteurs d'intégration de ces enseignements. D'un CAAE à l'autre, on retrouve à peu près toujours ces grandes fonctions de l'entreprise.

Int. : *Quelles sont les raisons qui, à l'origine, ont justifié la création des IAE ? Comment expliquez-vous d'autre part que les IAE soient connus alors que le CAAE l'est très peu ? Est-ce que cela ne tient pas à une sorte de particularisme "culturel" dû à une forme de mélange généraliste ?*

M. K. : Les premiers IAE ont été créés en 1956/57. L'objectif était d'introduire l'enseignement de la gestion dans l'université, alors que jusqu'ici seules les écoles de commerce en étaient chargées.

Pendant longtemps, les IAE n'ont proposé qu'un diplôme (le CAAE), si bien que l'on assimilait facilement les deux. L'importance du CAAE, en tant que formation complémentaire à la gestion, tend maintenant à se réduire : de plus en plus, des formations initiales (pharmacien, ingénieur...) intègrent des enseignements de gestion. D'autres éléments contribuent également à la spécificité des IAE. Ils ont par exemple été les premiers à introduire la gestion à l'université. Les collègues des IAE ont ainsi rapidement perçu qu'ils étaient plus proches des entreprises que ne le sont les universitaires économistes ou juristes. Cette prise de conscience a contribué à rapprocher les différents IAE, et, à ce titre, l'association des IAE a également joué un rôle fédérateur. De surcroît, en province, les diplômes de gestion et les moyens financiers sont souvent concentrés dans les IAE. Pour toutes ces raisons, on dit souvent que les IAE sont les moins universitaires des établissements universitaires. Cela correspond assez bien à la réalité et nous donne d'ailleurs une bonne image auprès des entreprises. Il faut ajouter qu'historiquement les enseignements dans les IAE étaient, dans une certaine mesure, moins théoriques que dans les départements universitaires traditionnels.

Les IAE et leurs étudiants

Int. : *Comment rentre-t-on dans un IAE ? Y a-t-il un concours ?*

M. K. : L'idée d'une sorte de concours fait son chemin. Pour le CAAE, il y a un test national mis au point par l'IAE de Paris, adopté par de plus en plus d'IAE. Il s'agit d'une banque d'épreuves. On envisage de faire la même chose pour les MSG (Maîtrises de Sciences de Gestion) et les IUP (Instituts Universitaires Professionnalisés).

Int. : *Ne va-t-on pas vers une gestion du nombre de places à l'échelon national ?*

M. K. : La mise en place d'une procédure unifiée de recrutement constitue déjà, en termes d'image, un énorme progrès. Pour le reste, les traditions font que les IAE demeurent très attachés à leur autonomie. Dans la version actuelle du concours pour le CAAE, les épreuves sont identiques mais sont organisées le même jour par chaque IAE. Un étudiant ne peut donc s'inscrire qu'à un seul endroit.

Int. : *Qui sont les étudiants qui viennent à l'IAE ? Le recrutement s'effectue-t-il à l'échelon national ?*

M. K. : Depuis l'origine, le recrutement des IAE est essentiellement régional. Mais, avec l'émergence d'autres filières, il s'élargit de plus en plus au niveau national. A Poitiers, nous avons par exemple un DESS "export" pour lequel 90% des étudiants ne sont pas issus de notre université mais viennent de toute la France. Par ailleurs, le CAAE prévoyait depuis l'origine un stage dont la durée, avec la généralisation de cette méthode pédagogique, s'est allongée pour atteindre six mois aujourd'hui. Dans la mesure où ce stage n'est pas nécessairement effectué sur place, les liens avec le niveau local s'en trouvent modifiés.

Quant à l'origine sociale des étudiants, l'arbitrage entre les écoles de commerce et les IAE fait apparaître un clivage social assez net, plus prononcé d'ailleurs pour le premier et le deuxième cycle, où le coût des études constitue sans aucun doute une composante importante de l'alternative IAE/école de commerce.

En termes d'effectifs, la formation initiale représente 2/3 du total, le solde correspondant à la formation continue. Ces chiffres sont cependant spécifiques à Poitiers. Sur l'ensemble du réseau, la répartition moyenne des effectifs est à peu près équilibrée sur les deux filières.

Int. : *Comment sont évalués les étudiants ? Existe-t-il des modalités propres aux IAE ?*

M. K. : Là encore, les modalités d'évaluation varient selon les filières. Le CAAE fonctionne sur un contrôle continu et un examen terminal. Les travaux en ateliers, les projets professionnels ainsi que les stages interviennent également dans l'appréciation portée sur un étudiant. Avoir la moyenne à la note de stage est obligatoire pour l'obtention du diplôme : un étudiant qui ne sait pas s'intégrer dans une entreprise ne mérite pas le diplôme de l'IAE. Mais en dehors de ces activités annexes, les méthodes d'évaluation restent proches de celles de l'université.

Qui finance et qui contrôle ?

Des réponses variables en fonction des filières et des activités.

Int. : *Comment sont financés les IAE ? Ressentez-vous, par analogie avec les organismes consulaires comme les écoles de commerce, le poids des bailleurs de fonds ?*

M. K. : Nous n'avons pas ce type de problème. Nous ne dépendons absolument pas de la chambre de commerce. Nous sommes une composante de l'université et notre UFR (Unité

de Formation et de Recherche), comme toutes les autres, jouit d'une grande autonomie. Sur le plan du financement, les ressources des IAE sont composées des dotations ministérielles, des droits d'inscription payés par les étudiants, de la taxe d'apprentissage et éventuellement des résultats bénéficiaires associés aux activités de formation permanente. La part de ces différentes catégories de financements évolue actuellement très fortement : on observe ainsi une diminution des ressources budgétaires publiques, une augmentation des ressources venant des étudiants et, en étant optimiste, une stabilité de la taxe d'apprentissage. Mais, là encore, la situation peut varier d'un IAE à l'autre. A Poitiers, nous avons par exemple été amenés à demander aux étudiants le versement de droits spécifiques d'inscription (correspondant à des prestations spécifiques) qui représentent maintenant une part non négligeable de notre budget. Globalement, la part du financement extérieur a donc tendance à augmenter, mais nous ne ressentons pas de situation de dépendance.

Int. : *Les prix pratiqués pour la formation continue sont-ils équivalents aux prix du marché et, si oui, est-ce un pôle d'activité bénéficiaire au sein de l'IAE?*

M. K. : Les deux filières de formation sont indépendantes : la formation initiale est financée sur fonds publics et la formation permanente sur fonds d'entreprises. Les prix pratiqués pour cette dernière sont les prix du marché. Cela ne suffit pas pour autant à garantir que ce pôle soit toujours bénéficiaire. Même si nous n'ouvrons un cycle de formation permanente que lorsque les charges fixes sont couvertes, il suffit de quelques désistements en cours d'année pour faire basculer l'équilibre. Les CAAE connaissent actuellement les mêmes difficultés que l'ensemble du secteur de la formation permanente. Cela dit, les IAE entendent rester présent sur ce créneau, qui constitue d'ailleurs, au même titre que la formation initiale et la recherche, l'une des trois missions de l'université. Cette activité est génératrice de contrats et de contacts qui ont d'importants effets induits pour le placement des étudiants.

Int. : *Comment les IAE financent-ils les activités de recherche ?*

M. K. : Au sein des IAE, les seules unités associées au CNRS sont situées, à ma connaissance, à Lyon, Grenoble, Nice et Aix. Les financements émanant du CNRS sont donc extrêmement rares et inexistant pour l'IAE de Poitiers. Jusqu'à présent, les réponses aux appels d'offres publics, lancés par le CNRS ou le Commissariat au plan, n'ont jamais été positifs pour ce qui nous concerne. Les financements de la recherche par des organismes publics est donc inexistant ce qui constitue un de nos problèmes. L'absence d'une commission de gestion au sein du CNRS joue sans aucun doute un rôle, en particulier par rapport aux sociologues ou aux économistes. Une forme de rivalité entre économie et gestion, la seconde étant issue de la première, existe également au sein de l'université.

D'autre part, les associations thématiques constituent une deuxième source de financement possible : chaque association dispose en effet d'un budget de recherche qui émane généralement de la FNEGE et qui est alloué sur projets à des équipes de recherche. Les contrats locaux avec des entreprises ou des organismes publics constituent une autre source de financement. Il me semble cependant que le financement d'une thèse sur contrat a souvent un effet négatif sur l'avancement des travaux de recherche. C'est pourquoi, au sein de l'IAE de Poitiers, les financements d'origine interne sont privilégiés. Enfin, l'université octroie des crédits de recherche.

Int. : *A qui les IAE doivent-ils rendre des comptes? Au ministère parisien ? Aux entreprises locales?*

M. K. : Au conseil d'administration de l'IAE, présidé par un chef d'entreprise. Nous sommes en fait très autonomes. Dans les IAE, il me semble que les pairs pèsent le plus. Mais il faut peut-être distinguer les filières de formation. Pour la formation initiale,

l'évaluation par les étudiants a été généralisée. Chaque intervenant et chaque module est évalué par les étudiants grâce à des questions ouvertes complétées par des remarques qualitatives. Pour la formation permanente, c'est l'évaluation par le marché qui joue : les stagiaires viennent ou ne viennent pas. De plus, l'IAE est amené à répondre à des appels d'offre et se trouve donc soumis à la concurrence. Enfin, pour la recherche, l'évaluation se fait hors institutions, par le nombre de thèses soutenues, par les pairs et par les associations thématiques. Plus globalement, l'évaluation de l'institution se fait autour de grands projets fédérateurs où il faut parfois solliciter des fonds publics par exemple pour la construction de nouveaux locaux, ou le développement d'expériences de télé-enseignement. C'est la crédibilité et la visibilité de l'institution au niveau régional qui sont en jeu.

La pédagogie en question(s) : recrutement et évaluation du corps enseignant dans les IAE

Int. : *Lorsque vous recrutez un jeune enseignant, quels sont les critères privilégiés, en particulier autour du lien enseignement-recherche ? En général, un thésard a été évalué sur sa capacité de recherche et non sur sa capacité d'enseignant...*

M. K. : Il est vrai que le processus de recrutement repose principalement sur des critères de recherche, que ce soit au niveau du CNU, qui ne voit pas les candidats, ou au niveau local. Pourtant, on dispose d'éléments concernant les qualités d'enseignant du candidat, dans la mesure où il a souvent enseigné au moins un peu en tant qu'allocataire. Enfin, en commission, il est possible de juger de la présence du candidat, de son aptitude à s'exprimer, même si ce n'est pas suffisant. Cela révèle bien pourtant le poids et les orientations des institutions vis-à-vis de l'enseignement et de la qualité pédagogique. Ainsi, les institutions consulaires qui organisent des épreuves de grand oral pour le recrutement de leurs enseignants mettent davantage l'accent sur la pédagogie. Dans le monde universitaire les critères sont plus académiques, même si certaines épreuves de l'agrégation comportent un aspect pédagogique. De toute façon, si un grand oral devait être organisé pour apprécier les facultés pédagogiques d'un candidat, cela n'aurait pas de sens de le faire devant un jury composé d'un directeur et de deux enseignants. Il faudrait retrouver des conditions proches d'une heure d'enseignement réelle, c'est-à-dire devant un amphithéâtre de cent personnes. C'est dans ce cadre que l'on peut réellement voir les capacités des futurs enseignants. Une première approche peut consister à dire que si la personne n'est pas bonne, c'est perdu pour quarante ans. Il y a aussi une autre logique selon laquelle lorsqu'un enseignant aime son métier, il est presque nécessairement perfectible : il faut alors faire confiance à sa capacité d'apprentissage.

Ainsi, le système qui prévaut actuellement pour le recrutement des enseignants présente l'avantage de laisser à l'institution qui va employer le candidat la liberté d'évaluer les capacités de ce dernier.

Int. : *Ce système ne risque-t-il pas de privilégier les candidats locaux ?*

M. K. : C'est un risque, mais cela dépend alors de la politique de l'institution. L'autonomie donne la liberté ; celle-ci peut être utilisée de différentes façons. A Poitiers par exemple, nous avons recruté l'année dernière quatre maîtres de conférences, un seul parmi eux était un candidat local.

Int. : *Pour revenir sur l'évaluation des enseignants, pensez-vous réellement que des questionnaires remplis par les étudiants et un certain "amour du métier" soient suffisants pour garantir la qualité pédagogique des enseignements ? D'autre part, un enseignant peut-il ne consacrer son temps qu'aux seules activités de recherche ?*

M. K. : Sur le premier point, je pense que le retour d'information que constituent les évaluations représentent un réel élément d'incitation pour les enseignants. De mauvaises évaluations doivent conduire à une discussion avec le responsable de formation ou de filière, une formation spécifique pouvant même dans certains cas être envisagée. Ainsi, un enseignant qui aura des difficultés pédagogiques pourra participer à des séminaires de formation à la méthode des cas. D'autre part, le poids de l'institution exerce tout de même une pression sur l'enseignant, même si cela reste dans le domaine de l'incitation et de l'animation d'équipe. Statutairement, après qu'un enseignant a passé sa première année de stage, le contrat de travail ne peut plus être rompu, contrairement à la menace qui existe dans les écoles de commerce.

Quant à la deuxième question, la réponse est négative : un professeur doit en effet assurer sa charge d'enseignement annuelle, soit 128 heures, qui, de plus, ne doivent pas être concentrées sur les seuls enseignements de troisième cycle. En revanche, les heures complémentaires viennent parfois alourdir cette charge statutaire, soit parce que les enseignants le souhaitent, soit parce que l'UFR souffre d'une pénurie d'enseignants.

A Poitiers, nous avons souhaité prendre en compte les choix des enseignants au-delà de ce service, en considérant que la contribution à l'institution peut revêtir trois formes : la recherche, les activités administratives et les activités pédagogiques.