

Politique générale et Orientations stratégiques

**Institut Supérieur de Management
Institut d'Administration des Entreprises**

**ISM-IAE de Versailles
St-Quentin-en-Yvelines**

Document validé par le Conseil de l'ISM-IAE le 19 février 2024

Janvier 2024

Sommaire

Avant-Propos : Pour un management responsable et intégré

L'ISM-IAE, un institut 713-9 ...

... animé par une équipe impliquée

L'ISM-IAE en quelques chiffres

I. Présentation des grandes orientations stratégiques de l'ISM-IAE

- 1.** Poursuivre l'intensification des relations avec les entreprises et les organisations du bassin d'implantation p.5
- 2.** Articuler la recherche et la formation p.5
- 3.** Poursuivre le développement international p.6
- 4.** Adapter la pédagogie et l'organisation des formations aux demandes et aux besoins p.7
- 5.** Poursuivre le développement de la recherche, qualitativement et quantitativement p.8
- 6.** Participer à « l'intégration pleine et entière » de l'UVSQ dans l'Université Paris Saclay p.8

II. Détail des orientations stratégiques et objectifs opérationnels

- 1.** Stratégie p.11
- 2.** Information et communication p.14
- 3.** Des formations initiales à forte valeur ajoutée p.18
- 4.** Une politique de recherche p.26
- 5.** Un institut centré sur les étudiants... pendant et après leurs études p.30
- 6.** Une activité tournée vers l'international p.32
- 7.** Engagement et responsabilité sociétale et environnementale p.35
- 8.** Relations entre entreprises et organisations p.40
- 9.** Amélioration continue de la qualité p.43

Avant-Propos

Pour un management responsable et intégré

L'ISM-IAE, un institut 713-9 ...

L'Institut Supérieur de Management, Institut d'Administration des Entreprises (ISM-IAE) de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, propose des formations pour encourager et favoriser le développement de conceptions et de pratiques responsables du management dans les organisations privées et publiques. Cette école universitaire de management a pour mission fondamentale de construire, diffuser et valoriser des connaissances et des savoir-faire, en gestion et management, dans les secteurs publics et privés et dans le tiers secteur ou l'économie sociale.

Toutes les activités de formation, initiale ou continue, s'articulent avec les activités de recherche de l'équipe de recherche, le LAREQUOI (une centaine de chercheurs, dont trente doctorants) qui a pour objectif d'analyser, de comprendre et de favoriser des processus intégrés de management, de stratégie, d'organisation et de gestion des ressources humaines, dans le cadre d'organisations privées, publiques ou non marchandes, au sein d'environnements locaux et internationaux en transformation.

L'ISM-IAE, composante de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), a été créé en mai 2010 pour fédérer les activités en sciences de gestion et du management de l'établissement réunies antérieurement dans un département de l'UFR des sciences sociales et des humanités. Il est devenu, en 2018, un institut interne au sens de l'article 713-9 du code de l'Éducation, avant de rejoindre en avril 2019 le réseau IAE France et d'obtenir l'année suivante la certification SGS Qualicert.

L'institut, engagé à réaliser les missions du service public de l'enseignement supérieur définies dans l'article L123-3, propose un dispositif de « formation initiale et continue tout au long de la vie » mis en œuvre dans un souci de favoriser l'« orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle » des étudiants et des professionnels. Il participe à « la diffusion de la culture humaniste... et de la culture scientifique, technique et industrielle » notamment avec son programme de rencontres et d'échanges entre chercheurs et responsables d'organisations, à la « construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche », grâce à son implication constante dans des programmes communautaires, et à la « coopération internationale » avec un réseau de partenariats internationaux et des échanges aussi bien en recherche qu'en formation, mais aussi avec l'intégration dans les programmes de thématiques transversales de management international et l'organisation de séminaires internationaux proposés aux étudiants pour les ouvrir à des perspectives européennes et internationales.

L'ISM-IAE est donc bien une composante particulière, non seulement du fait de son statut, mais aussi de son positionnement et de sa stratégie en matière de formation et de recherche vis-à-vis de l'écosystème socio-économique, et de sa stratégie en tant qu'IAE.

--- animé par une équipe impliquée.

L'ISM-IAE est spécialisé dans les approches transversales du management, autour des thématiques du changement, de l'innovation, de la qualité, de la responsabilité sociale, ou de l'organisation, avec un enseignement professionnel et académique de qualité reconnu et attesté par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et par différents partenaires institutionnels. Sont ainsi proposés une vingtaine de parcours de formation, validés par des diplômes nationaux délivrés par l'État, de la licence jusqu'au doctorat.

Cette activité n'est possible que grâce à l'implication de l'équipe. Les responsabilités sont en effet organisées et réparties entre les membres de l'équipe pédagogique et administrative, pour les formations (parcours, mentions) et la coordination des équipes enseignantes, mais aussi en ce qui concerne les fonctions et missions inhérentes à un IAE, dans le cadre d'une gouvernance assurée par un comité de direction relativement large (5 directeurs adjoints).

Le taux d'encadrement est de 1 membre de l'équipe pédagogique pour 38 étudiants, ce qui est faible. Toutefois, deux facteurs qui existent depuis plusieurs années sont à prendre en compte : d'une part des Enseignants-Chercheurs d'autres universités et des titulaires de doctorats participent aux formations, et d'autre part, dans le contexte des formations en alternance, les formations sont organisées en partenariat avec des écoles du Centre de Formation en Apprentissage (CFA) de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France, ou bien avec Promeo Formation.

L'ISM-IAE en quelques chiffres (2022-2023)

42	personnels administratifs, enseignants et enseignants-chercheurs dans l'équipe
20 %	des postes financés sur ressources propres
40 %	de contractuels
27	enseignants et enseignants-chercheurs : 6 professeurs des universités, 14 maîtres de conférences (dont 8 HDR), 1 professeur agrégé en économie-gestion, 2 enseignants-chercheurs contractuels, 3 enseignants contractuels et 1 assistant temporaire d'enseignement et de recherche. 3 contractuels sur ressources propres.
15	BIATSS : 6 statutaires dont 2 au LAREQUOI, 9 contractuels dont 6 sur ressources propres.
1 089	étudiants dont 878 alternants et 77 stagiaires de la formation continue, dont 68 % de femmes et 32 % d'hommes
24%	d'étudiants boursiers dans les formations classiques (FI)
22 %	de nationalité étrangère, dont 2% dont le diplôme précédent a été obtenu à l'étranger
516	diplômés de fin de licence ou de master avec un taux de réussite en L3/LP de 83 % et de 95 % en Master.
30	étudiants inscrits en doctorat au LAREQUOI (École Doctorale DEM / Université Paris-Saclay).

I. Présentation des grandes orientations stratégiques de l'ISM-IAE

Une stratégie ambitieuse, ouverte sur l'international, ancrée sur le territoire et intégrée à l'Université Paris Saclay

L'ISM-IAE a défini, collégialement au sein de son équipe interne et en coordination avec les partenaires, six axes stratégiques qui s'inscrivent dans le prolongement des dynamiques engagées ou renforcées depuis la création de l'Institut et dans l'analyse des besoins des parties prenantes.

1 - Poursuivre l'intensification des relations avec les entreprises et les organisations du bassin d'implantation

L'ISM-IAE est situé sur le territoire de l'agglomération de St-Quentin-en-Yvelines et a la chance d'être ainsi inséré dans un des premiers centres d'affaires franciliens. Les partenariats mis en place avec les entreprises permettent notamment de suivre les évolutions en termes d'emplois et de métiers pour l'évolution des formations, mais aussi des thématiques de recherche dans le cadre des axes du laboratoire Larequoi.

La majorité des activités de formation est organisée dans le cadre de partenariats désormais anciens avec plusieurs écoles de la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris - Île-de-France, implantées sur l'ouest de la région (en particulier Sup de V, avec des implantations à Rambouillet, Saint-Germain-en-Laye et Paris-Montparnasse). D'autres partenariats de long terme existent également, comme celui avec Promeo Formation en Picardie.

La consolidation des partenariats est un objectif prioritaire pour l'ISM-IAE, dans le double but d'améliorer l'insertion professionnelle des étudiants et de définir les besoins des entreprises. Par exemple, le partenariat avec la direction de La Poste dans les Yvelines a été le déclencheur de la mise en place d'une Chaire « Qualité et Expérience client » avec la direction nationale Colis-Courrier de La Poste.

Tous les groupes d'étudiants et d'apprentis participent, au cours de leur formation, à cet objectif avec des visites thématiques d'entreprises, notamment sur Saint-Quentin-en-Yvelines depuis 2015. La formation continue fait également l'objet d'un développement sur le territoire d'implantation (notamment via des programmes de formation ou des démarches de Validation des Acquis de l'Expérience), en synergie et complémentarité avec d'autres acteurs, par exemple avec l'UFR de Santé - Simone Veil de l'UVSQ.

2 - Articuler la recherche et la formation

Le laboratoire LAREQUOI, reconnu en France et à l'international dans les domaines du management stratégique, du management public et non marchand, du management des organisations et des ressources humaines, développe ses travaux de recherche en s'appuyant sur toutes formes de méthodologies, avec un ancrage fort sur les méthodes qualitatives, la recherche-action ou les démarches participantes, en lien avec les préoccupations de diverses parties prenantes dans le champ des entreprises et des organisations.

Ce positionnement facilite l'articulation entre les politiques de recherche et celles de formation. Cette posture synergique, voulue dès l'origine, a encore été renforcée depuis quelques années avec la mise en place d'une démarche d'évaluation et d'évolution continue des formations, et l'intégration dans les programmes des thématiques en évolution constante liées à la recherche.

Les interactions avec le monde socio-économique contribuent également à cette dynamique, notamment à travers la formation continue et la formation en alternance, ainsi qu'avec la participation aux conseils de perfectionnement des professionnels en charge des apprentis ou des stagiaires. Le Conseil d'administration de l'ISM-IAE, au sein duquel siègent plusieurs personnalités du monde des entreprises et des institutions publiques, aux côtés des enseignants-chercheurs, des personnels administratifs et des étudiants, est également un lieu de réflexion et d'échanges sur le rôle que les démarches de recherche jouent dans les programmes de formation.

L'apprentissage des démarches de recherche est par ailleurs systématisé pour toutes les formations de master, notamment à l'occasion de la réalisation des mémoires de fin d'études, et l'ISM-IAE intègre également dans ses formations des interventions de professeurs et chercheurs invités qui apportent aux étudiants leurs éclairages sur leurs propres travaux scientifiques, généralement en langue anglaise.

3 - Poursuivre le développement international

Le développement international de l'ISM-IAE s'organise dans plusieurs directions complémentaires : en premier lieu avec des partenariats universitaires structurants (en particulier en Europe, Amérique du Nord et Asie) ainsi qu'avec une ouverture sur les conceptions et pratiques de management dans le monde en formation et recherche, et également à travers la mobilité internationale des étudiants.

Le partenariat avec Georgetown University (GU) est actif depuis plus de quinze ans et a permis le développement d'activités pédagogiques et scientifiques désormais intégrées aux filières de formation de l'ISM-IAE (séminaires internationaux, professeurs invités, conférences internationales) ainsi que dans plusieurs programmes de recherche (y compris pour des thèses de doctorat menées au sein du laboratoire LAREQUOI).

Dans le cadre de la chaire Jean Monnet intégrée à l'ISM-IAE depuis 2014, une orientation transversale a été prise avec la participation à des projets pluridisciplinaires et des activités internationales européennes, et de nouveaux partenariats ont été mis en place (Bulgarie, Slovaquie, Roumanie, Géorgie), en articulation avec l'équipe Hermès du CNRS. Depuis 2014, des projets de recherche et des conférences sont organisés conjointement avec les partenaires des pays d'Europe centrale et orientale, ce qui permet d'étudier et de sensibiliser des acteurs et des publics plus larges sur le fonctionnement de l'Union européenne et son impact sur les pratiques managériales et organisationnelles.

Tous les groupes d'étudiants de deuxième année de master peuvent participer à un séminaire international, intégré aux maquettes de formation et donnant lieu à évaluation, organisé dans le cadre d'un des partenariats de l'ISM-IAE ou bien dans une démarche de projet menée par les étudiants eux-mêmes. Chaque séminaire est organisé en cohérence avec la spécialité du parcours de master et comprend des interventions d'universitaires ou de professionnels (généralement en langue anglaise) et des visites personnalisées d'entreprises et organisations. Les deux tiers des séminaires sont organisés dans le cadre d'un partenariat interuniversitaire. En Europe, il s'agit également d'envisager la construction européenne et d'organiser des événements-discussions avec des étudiants locaux sur les enjeux de l'intégration européenne (par exemple, débat participatif avec la Représentation européenne à Sofia en 2018).

L'ISM-IAE encourage la mobilité internationale, entrante et sortante, et accompagne les étudiants dans leur projet, notamment avec l'utilisation des césures. Pour pouvoir accueillir des étudiants étrangers, l'ISM-IAE a mis en place deux filières de formation particulièrement adaptées : les parcours MAE (en langue française) et MIB (Master of International Business, en langue anglaise). En 2016, l'ISM-IAE a été partenaire d'un « Jean Monnet Research Network » et en 2018, un programme « Capacity Building » a été retenu par la Commission européenne avec des universités partenaires indiennes et chinoises.

Entre 2017 et 2020, plusieurs membres de l'équipe de l'ISM-IAE ont également participé, en qualité d'experts, à des programmes « Twinning » en Macédoine du Nord et en Azerbaïdjan. Depuis 2020, l'équipe a été associée à plusieurs programmes communautaires en Bulgarie (RILA, programmes financés par le fonds national de la recherche) et, en 2021 et 2022, deux projets de recherche ont été retenus par KIPA (Korean Institute of Public Administration).

Enfin, les chercheurs du LAREQUOI sont nombreux à communiquer et à publier à l'étranger (Participations aux colloques internationaux, éditions d'ouvrages collectifs chez Springer ou Palgrave, publications dans des revues de management aux USA), le renforcement de la production scientifique internationale dans des cadres scientifiquement reconnus correspondant à un objectif stratégique majeur du laboratoire de recherche depuis plusieurs années.

4 - Adapter la pédagogie et l'organisation des formations aux demandes et aux besoins

L'ISM-IAE s'attache à mettre en place des programmes de formation en management adaptés aux besoins de la société et en lien avec les évolutions et préoccupations des entreprises et des organisations. Des conseils de perfectionnement intégrant des représentants du monde socio-économique sont en place pour toutes les mentions, aux niveaux licence et master et constituent un dispositif essentiel de la démarche d'amélioration continue des formations mis en place depuis 2015. Chaque année, les programmes et les modalités pédagogiques sont donc susceptibles d'évolution, sous condition de validation par les conseils centraux en cas de modification importante, après celle du Conseil de l'ISM-IAE.

L'ISM-IAE s'inscrit dans un processus de certification qualité (Qualicert par SGS) dont l'une des finalités est de s'assurer en permanence de l'adéquation des activités aux missions et besoins, autour de critères propres au monde de l'enseignement supérieur et de la recherche en management, et participe au sein d'IAE France à l'évolution de cette certification. L'institut poursuit également le développement de la formation continue, des démarches de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) et des propositions de formations par capitalisation d'UE (Unités d'enseignement).

L'ISM-IAE, pendant la période de la COVID-19, a fait preuve de réactivité et de résilience. Lors des confinements, les cours ont été toujours maintenus et toute l'équipe a rapidement pu acquérir les compétences nécessaires pour adapter l'organisation pédagogique à la situation. L'approche est avant tout centrée sur nos missions, sans aucun « solutionnisme technologique » a priori, et désormais l'équipe dispose et peut utiliser des modalités variées (cours à distance, en mode hybride) qui permettent une plus grande adaptabilité qu'auparavant, par exemple en cas de problème de transport ou autre.

L'ISM-IAE avait auparavant une expérience de l'enseignement à distance, en intégrant en 2014 un consortium national de 4 universités pour l'organisation d'un Master de Management des Organisations Scolaires (M@DOS) à distance, accrédité au sein de la mention Management Public en 2020. De plus, dès 2016, un module de management international a été proposé à plusieurs groupes de master selon un format « on line ».

La généralisation imposée du distanciel est certainement à l'origine d'une « maturité technologique » collective. Après la période de crise, une analyse distanciée des contraintes et opportunités offertes par le développement du digital permet désormais d'envisager à la fois un fonctionnement intégrant des périodes de télétravail pour le personnel administratif, l'organisation de certaines réunions ou concertations à distance, ou encore la mise en place de programmes de formation avec de nouvelles modalités. Ainsi, le master à orientation recherche, Évolutions Technologiques, Organisationnelles et Stratégiques (ETOS) sera proposé à partir de 2024 au sein de la mention Management et Administration des Entreprises (MAE) en enseignement à distance.

5 - Poursuivre le développement de la recherche, qualitativement et quantitativement

Le laboratoire LAREQUOI, évalué positivement par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES), est actuellement structuré autour de trois axes : Management des Organisations Publiques et non marchandes (MOP) ; Management Stratégique, Qualité et Innovation (MASQUI) ; Ressources Humaines, Culture et Communication (RH2C). Ses orientations sont de renforcer encore la production scientifique déjà régulièrement en croissance, d'accroître le rayonnement scientifique international, de consolider les relations partenariales autour de recherches-actions, de développer la capacité financière de mise en œuvre des projets, et de continuer la dynamique doctorale.

Dans ce cadre, il s'agit également, notamment sur le territoire de l'Île-de-France, de promouvoir le développement de projets partenariaux innovants, notamment en Management de la Santé, via des conventions avec l'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, et avec d'autres organismes tels que le SAMSAH Prepsy et la PTA 94 Ouest. Un programme pluriannuel concernant en particulier l'organisation de symposiums sur des thématiques novatrices dans le champ du Management Public Territorial, est également amené à se poursuivre, en partenariat avec l'Association des Dirigeants territoriaux ADT-INET. Ces activités se réalisent aussi en lien avec AIRMAP, Association Internationale de Recherche en Management Public (dont plusieurs membres de l'ISM-IAE sont membres du Conseil d'Administration) et avec la revue scientifique *Gestion et Management Public*.

6 - Participer à « l'intégration pleine et entière » de l'UVSQ dans l'Université Paris Saclay

L'ISM-IAE souhaite s'inscrire en cohérence dans le périmètre de l'université Paris Saclay, en complémentarité et collaboration avec les autres équipes en management, en particulier, et plus généralement dans le cadre de projets pluridisciplinaires. L'objectif est donc d'approfondir les relations établies avec les autres équipes de management, à partir de l'acquis de l'expérience de gestion conjointe de 5 mentions de master depuis 2020, tout en continuant à défendre et à assurer notre positionnement. Par exemple, il est envisageable de mettre à profit les complémentarités pour développer de nouveaux programmes de formation ou bien de développer des projets de recherche conjoints.

Une orientation stratégique majeure est de viser la qualité permanente et l'excellence dans la formation comme dans la recherche, qui doivent être visibles et valorisées notamment dans les évaluations réglementaires (HCERES) lesquelles, jusqu'à présent, ont toujours abouti à des résultats et appréciations favorables. L'ISM-IAE s'efforce de cultiver une notoriété par l'image de marque et le rayonnement, avec un positionnement clairement différent de celui des écoles de commerce privées, en mobilisant une recherche bien plus significative et de meilleure qualité, et avec un rapport qualité/prix très différent. L'appartenance au réseau IAE France et la mise en place d'un réseau de partenaires et d'Alumni renforcent son attractivité auprès des entreprises du bassin d'emploi pour le recrutement et la formation continue.

L'enjeu stratégique n'est donc pas de viser une stratégie de volume par la croissance en taille en pratiquant la standardisation de l'offre de formation et de recherche, mais de poursuivre une stratégie qualitative spécialisée sur un certain nombre de segments originaux. L'une des spécificités de l'offre de l'ISM-IAE est de viser en particulier les cadres de PME ou de filiales, les « middle managers », les cadres et dirigeants publics ou du tiers secteur, les entrepreneurs et créateurs d'entreprises, les managers en reconversion professionnelle dans les métiers transversaux (RH, qualité, innovation, stratégie et organisation...), les chargés de mission dans des structures petites ou grandes en forte évolution, notamment dans l'Ouest parisien.

Il s'agit aussi de cultiver l'apprentissage sur les compétences non standards en gestion (le travail collaboratif, les capacités d'abstraction et de recherche, l'innovation et la création, l'intégration du digital, etc.), pour accompagner l'évolution même des métiers et des emplois au sein des organisations.

Plus généralement, l'ISM-IAE entend accompagner la transformation des entreprises, avec les transitions numérique et énergétique, en mettant l'accent sur la place des hommes et des femmes dans les organisations, en remettant en cause les approches technocentrées, en réfléchissant sur le sens dans la performance, en militant pour une vision humaniste de la société.

Les orientations et actions opérationnelles, à court et moyen terme, s'inscrivent dans cette stratégie de différenciation et il s'agit de continuer à développer l'organisation de l'ISM-IAE permettant à tous et à chacun de mener ce projet en même temps que le sien.

Le contexte institutionnel de Paris-Saclay a changé, puisqu'il n'est plus question de fusion désormais, mais d'association de plusieurs universités. Ainsi, l'UVSQ et l'université d'Evry devraient conserver une personnalité morale distincte de celle de l'université Paris-Saclay. Cette évolution constitue une opportunité intéressante pour l'ISM-IAE, qui pourrait être moteur pour la création d'une structure fédérative, en complémentarité à la Graduate School économie-management.

Trois éléments de contexte sont déterminants pour ce projet : l'UVSQ devrait se transformer en université de Paris-Saclay-Versailles, la totalité de l'offre de formation (hors FC) de l'ISM-IAE sera intégrée à l'accréditation Paris-Saclay en 2025 et il semble légitime de mettre en place au sein de l'université Paris-Saclay une École universitaire de management, qui pourrait être construite en réseau, à l'instar de toutes les universités en tête des classements internationaux.

L'ISM-IAE aurait ainsi tout à gagner à s'articuler institutionnellement avec les autres équipes (Sceaux et Évry) dans le cadre d'une fédération d'équipes et d'instituts, tout en s'affirmant comme composante moteur de ce projet. Il ne s'agit pas d'envisager une fusion institutionnelle, a priori très difficile à réaliser dans le contexte d'intégration de trois établissements autonomes du point de vue de leurs personnalités morales et juridiques, mais bien d'inventer une structure innovante susceptible de favoriser la mise en œuvre de cette intégration, après la sortie de l'université Paris-Saclay de son statut d'Établissement Public Expérimental.

II. Orientations stratégiques et opérationnelles détaillées

Pour faciliter l'utilisation de cette note de politique générale et orientations stratégiques de l'ISM-IAE, et assurer la conformité avec les orientations du réseau IAE France, le choix de présentation des orientations opérationnelles et actions envisagées, en conformité avec les axes présentés précédemment, suit celui de la certification SGS-Qualicert.

- 1.** Stratégie
- 2.** Information et communication
- 3.** Des formations initiales à forte valeur ajoutée
- 4.** Une politique de recherche
- 5.** Un institut centré sur les étudiants... pendant et après leurs études
- 6.** Une activité tournée vers l'international
- 7.** Engagement et responsabilité sociétale et environnementale
- 8.** Relations entre entreprises et organisations
- 9.** Amélioration continue de la qualité

1) Stratégie

Les orientations stratégiques présentées en préambule s'inscrivent dans une réflexion collective au sein de l'équipe de l'ISM-IAE. De nombreux aspects sont régulièrement débattus, en particulier dans le cadre du Conseil de l'ISM-IAE et des AG statutaires (2 par an).

Conformément à ses statuts actuels, l'Institut Supérieur de Management est dirigé par un directeur élu par son Conseil, pour un mandat de 5 ans. Le Conseil de l'ISM-IAE se réunit au moins 3 fois par an et traite de la stratégie, de la formation, des partenariats, de la vie étudiante, etc. Il discute, oriente ou réoriente, et/ou valide les préconisations faites par le Comité de direction de l'ISM-IAE.

Prévu dans les statuts, le Comité de direction réunit les directeurs adjoints, le directeur de la FC, la RA, le Référent Qualité et le responsable de la scolarité, sous la présidence du directeur de l'ISM-IAE. Les réunions sont mensuelles et le codir traite de la stratégie, de l'organisation, des ressources humaines, du budget et des actions à mener. D'autres membres de l'équipe sont invités au codir selon les sujets traités.

Par ailleurs, il a été mis en place un Comité des mentions dans le cadre du dernier plan quinquennal et de la réorganisation par mention de l'offre de formation. Ce Comité réunit tous les responsables des mentions de licences et de masters, sous la présidence du directeur de l'ISM-IAE ou du directeur adjoint en charge de la formation, et traite de toutes les questions pédagogiques et organisationnelles des formations. Des comités ad hoc sont également mis en place selon les besoins, y compris au sein des équipes pédagogiques (mentions).

Deux fois par an, une Assemblée Générale regroupant les équipes d'enseignants-chercheurs, d'enseignants, et de personnels administratifs permet d'échanger sur l'ensemble du fonctionnement et sur la politique de l'ISM-IAE.

Trois séminaires d'équipe « hors les murs » ont, depuis 2019, été organisés (Varna, Lisbonne et Athènes) et constituent des moments importants d'échanges et de réflexions. En particulier, le dernier en octobre 2023 a permis d'aborder plusieurs questions relatives à la position de l'ISM-IAE au sein de l'UVSQ, de son implication dans les formations de premier cycle et des perspectives d'intégration dans l'université Paris-Saclay. Le prochain séminaire, s'il est réalisable d'un point de vue budgétaire, aura lieu dans une destination pouvant être rejointe sans transport en avion.

Au sein du LAREQUOI, un Comité de laboratoire, prévu dans les statuts, regroupe des représentants élus par les membres de l'équipe et se réunit tous les deux mois environ. Le laboratoire organise également deux fois par an un Séminaire plénier de recherche pour l'ensemble des chercheurs et des doctorants, ainsi que, chaque trimestre environ, un atelier doctoral auxquels sont conviés tous les membres du laboratoire.

Plusieurs membres de l'équipe de l'ISM-IAE sont élus dans les instances de l'UVSQ (Conseils centraux) et participent à celles de Paris Saclay. Les relations avec la Présidence de l'UVSQ sont formalisées dans le cadre des réunions mensuelles du Comité des Composantes et des réunions du Dialogue de Gestion, sans se limiter, bien évidemment, à ce cadre.

La direction de l'ISM-IAE présente les orientations, les objectifs et actions à court et moyen termes au Conseil de l'ISM-IAE, assure une information permanente auprès de tous les membres de l'équipe et organise des débats. En particulier, les évaluations sont préparées collectivement et les résultats font l'objet de discussions, de commentaires et de prise en compte pour la définition des orientations.

L'ISM-IAE dispose d'un budget propre, validé chaque année par le Conseil, ainsi que d'un tableau de bord nourri par les éléments fournis en temps réel par le service financier. Les différents services et le LAREQUOI disposent également d'outils de pilotage.

Le développement de l'ISM-IAE a été réalisé, surtout depuis une douzaine d'années, en réaction à une contrainte budgétaire très forte (nombreux départs en retraite non remplacés, plan de retour à l'équilibre dit « PRE » de l'UVSQ, reversement d'une partie des recettes de l'institut). Ces restrictions budgétaires, mais aussi certains arbitrages politiques, n'ont pas été favorables à un développement des ressources humaines. Depuis 2015, l'institut a tenté de faire évoluer les représentations en interne, au sein de l'UVSQ, comme en externe désormais, au sein de Paris Saclay. La spécificité de « Business School » dénote évidemment dans le paysage universitaire, alors même que l'ISM-IAE contribue de manière significative à la santé budgétaire de l'ensemble de l'UVSQ, en particulier par les prélèvements sur recettes.

Dans ce contexte, l'ISM-IAE a été encore davantage incité, pour son développement, à renforcer la recherche des ressources propres pour financer ses projets, y compris en investissement, en complément des financements publics. Les ressources propres représentent actuellement plus de 50% de la capacité totale de financement pour la formation et 80 % en recherche. La conjoncture incite à maintenir et à développer l'accès à des ressources propres pour l'ISM-IAE. Dans cette mesure, l'entrepreneuriat public est devenu une valeur cardinale pour l'ensemble des équipes administratives et d'enseignants-chercheurs, avec une croissance exponentielle des projets portés par la recherche de financement externe en dehors des subventions publiques (Chaires de recherche ou de formation, programmes formation continue, conventions de partenariat avec le secteur privé ou public, etc.).

L'UVSQ, depuis 2017, a mis en place des indicateurs de suivi de l'activité des différentes composantes, qui sont utilisés par l'ISM-IAE.

Les ressources mises à disposition des membres de l'équipe sont répertoriées (inventaire) et régulièrement renouvelées (études de cas par exemple). L'ISM-IAE travaille en étroite collaboration avec la Bibliothèque universitaire relativement aux ressources mises à la disposition des étudiants (abonnements, ouvrages numériques par exemple). Les apprentis disposent également des ressources proposées par les partenaires.

L'ISM-IAE a investi pour améliorer la couverture Wi-Fi de l'ensemble des salles utilisées et participe à l'évolution de la plateforme Intranet, dont l'utilisation est encouragée pour les étudiants comme pour les membres de l'équipe.

La politique en matière de ressources humaines de la direction de l'ISM-IAE vise à inciter les membres de l'équipe, administratifs ou enseignants, à élargir leur champ d'activité, notamment en suivant des formations. Par exemple, les gestionnaires des formations sont amenés à s'impliquer dans des activités transversales telles que les manifestations à caractère médiatique, l'organisation et la surveillance des tests TOEIC ou encore Score IAE Message.

L'élargissement des tâches est une des actions s'intégrant dans la politique d'accompagnement des progressions de carrière et de déprécarisation des contractuels qui le souhaitent (contrats CDI ou bien, en cas de souhait de fonctionnarisation, préparation aux concours de la fonction publique). Une attention particulière est portée sur les opportunités d'avancement de carrière des agents qui sont systématiquement encouragés à présenter un concours ou constituer un dossier d'avancement dès lors qu'ils sont éligibles. Ainsi, sur les dernières années la plupart des agents ont pu bénéficier d'un avancement de carrière, cinq ont été titularisés par voie de concours et 2 agents contractuels ont été « cédés » dans le cadre du plan de déprécarisation de l'UVSQ.

Il s'agit aussi d'éviter une spécialisation pouvant s'avérer dangereuse en cas d'absence et de poursuivre, dans le cadre de la politique de la « porte ouverte », un accueil satisfaisant, efficace et réactif au public (de plus, un nouvel aménagement de la signalétique est envisagé).

La direction de l'ISM-IAE encourage également les enseignants et enseignants-chercheurs à déposer des dossiers pour une promotion, au niveau national et/ou local, et valorise les implications pédagogiques, administratives et en recherche.

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Depuis 2019, un budget annexe est présenté en Conseil de l'ISM-IAE
- ▣ Depuis 2019, systématisation de la réalisation de compte-rendu pour les Conseils, les Codir, les Conseils des mentions et les commissions ad hoc, archivage de ces documents
- ▣ Obtention et renouvellement de la certification Qualicert
- ▣ Depuis 2020, mise en place d'un tableau de bord pour la consommation du budget, avec la plateforme financière, et d'indicateurs de suivi des activités de l'ISM-IAE
- ▣ Depuis 2020, le budget de l'ISM-IAE formalise une participation au budget du LAREQUOI d'une partie des recettes propres et à destination de la recherche
- ▣ En octobre 2023, la Présidence de l'UVSQ a accepté le principe de la mise en place d'un Budget Propre Intégré (BPI). L'ISM-IAE sera pilote pour cette opération pouvant ensuite être étendue aux autres instituts et écoles internes (713-9)

Actions complémentaires à réaliser

- ▣ Le calendrier de négociation et de suivi des conventions avec les partenaires mis en place pour 2023 sera amélioré

Indicateurs (2022)

- ▣ 83 % de réalisation du budget, suivi tout au long de l'exercice
- ▣ 60 % de ressources propres sur le total
- ▣ 54 % de masse salariale

2) Information et communication

L'ISM-IAE a mis en place un service communication afin de répondre au mieux aux besoins liés au développement de ses activités. Il est composé d'un responsable communication en charge des activités globales du service (communication print et digitale, évènementiel, accompagnement projets étudiants, etc.) et d'une apprentie chargée de relations publiques répondant à des besoins spécifiques (relations entreprises dans le cadre de visites étudiants ou stages, campagne taxe d'apprentissage, mailing, etc.). Un autre apprenti spécialiste des montages audio-visuels et informatique complète le service. Les activités du service s'opèrent en lien avec les directeurs délégués aux différentes fonctions associées, à savoir

« Formations et relations avec l'environnement socioéconomique », « Coopération, relations internationales et Alumni », « Formation continue » et « Recherche ».

Le service communication avait initialement pour mission de développer l'image de l'Institut Supérieur de Management lors de sa création en 2010. Désormais, il répond à de nouvelles dynamiques complémentaires : sur le plan chronologique, la première correspond au lancement de l'université Paris-Saclay et la place de l'UVSQ en son sein, et la seconde à l'adoption des nouveaux statuts de l'ISM-IAE puis son entrée dans le réseau IAE France. De ces nouvelles dynamiques ont découlé de nouvelles orientations stratégiques.

Dans le contexte actuel du maintien de la personnalité morale de l'UVSQ en 2025, l'intégration dans Paris-Saclay ne se projette plus en termes de fusion, et le rôle du service de communication est à l'articulation entre objectif spécifique d'image et de notoriété de l'ISM-IAE, en cohérence avec le service communication de l'UVSQ comme celui de l'université Paris-Saclay. Il s'agit ainsi d'investir les dispositifs proposés par l'université Paris-Saclay dans l'environnement de l'ISM-IAE (personnels administratifs et enseignants-chercheurs, étudiants, partenaires) et de faire

« remonter » les actions de l'institut vers l'université Paris-Saclay, et notamment auprès de ses membres (écoles et universités). Le projet de fédération des équipes de management du périmètre devrait constituer un facteur d'intensification de cette démarche.

La création et la mise en avant d'une marque « ISM-IAE » passent par l'émergence d'un réseau des actuels et anciens étudiants de l'Institut. En prenant en compte les cursus en sciences de gestion et du management au sein de l'UVSQ depuis 1991, l'ISM-IAE peut compter un potentiel de plus de 10 000 diplômés.

Par ailleurs, l'ISM-IAE doit poursuivre son développement au niveau local. Cette force, qui a contribué à l'obtention du statut d'IAE, doit prendre une nouvelle dimension, notamment via des actions pérennes avec les organismes publics et privés du territoire. Enfin, l'ISM-IAE doit valoriser sa politique internationale, tout en assurant une démarche écoresponsable (cf. ci-après) et favoriser l'émergence de nouveaux projets.

Les trois orientations retenues en 2024 sont :

- ▣ 1. Accroître la notoriété de l'ISM-IAE et améliorer encore son image
- ▣ 2. Améliorer la visibilité de l'ISM-IAE, notamment à l'international
- ▣ 3. Améliorer le sentiment d'appartenance des étudiants à l'ISM-IAE

1. Accroître la notoriété de l'ISM-IAE et améliorer encore son image

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ En 2020, nouvelle identité graphique tenant compte des 3 ancrages suivants : UVSQ, université Paris-Saclay et IAE France
- ▣ Depuis 2020, mise en place d'une nouvelle signalétique dans les locaux, tenant compte de l'attribution des espaces (bureaux enseignants-chercheurs et administratifs, salles de cours), mais également des zones de circulation (fléchage aux murs et au sol), à poursuivre

à l'intérieur des salles de cours dédiées

- ▣ Depuis 2020, renouvellement périodique des plaquettes d'information et de présentation : plaquette du laboratoire LAREQUOI, plaquette formation continue, livret d'accueil étudiant, livret d'accueil étudiant en formation continue, cartes de visite, cartes de correspondance et supports de présentation ppt actualisés
- ▣ Depuis 2020, homogénéisation de la présentation de l'offre de formation, via des fiches présentées sur le site web institutionnel, le site web de l'université Paris-Saclay, le site web IAE France et enfin le site web du Score IAE Message (fortement recommandé pour les candidatures à l'offre de formation)
- ▣ Depuis 2020, réalisation d'outils de communication pour les événements récurrents tels que la rentrée solennelle, la célébration des diplômes, les rencontres du management, les colloques scientifiques, symposiums, journées d'études, ou en interne, les assemblées générales. Ces outils de communication sont également mis à disposition des étudiants pour les actions qu'ils mènent tout au long de l'année
- ▣ Depuis 2020, soutien de l'équipe communication aux activités du BDE et des Alumis.
- ▣ Depuis 2019, soutien pour les Journées Portes Ouvertes ou autres salons de présentation de l'offre de formation
- ▣ Depuis 2022, organisation annuelle de la célébration des diplômés

Actions et projets à réaliser

- ▣ Rencontres entreprises en lien avec un projet de « club des entreprises », participation à des salons de formation
- ▣ Réactivation des visites d'entreprises pour les groupes d'étudiants, en collaboration avec les responsables des parcours
- ▣ Communication davantage centrée sur nos classements (classement UVSQ, classement Paris-Saclay, classement formations ISM-IAE)
- ▣ Mise en avant des profils des diplômés et intervenants vacataires avec de belles réussites de carrière (postes et entreprises valorisants)
- ▣ Mise en avant des profils des enseignants-chercheurs qui contribuent à la qualité et à la crédibilité de nos formations (vulgarisation scientifique), et notamment incitation à participer à Xerfi Canal ou à The Conversation
- ▣ Mise en place de publications communes avec des entreprises

2. Améliorer la visibilité de l'ISM-IAE, notamment à l'international

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Depuis 2019, l'ISM-IAE a fait le choix d'être présent sur Facebook, Twitter, LinkedIn et YouTube.
- ▣ Cette présence sur ces quatre réseaux a été réalisée selon des critères d'accessibilité pour les publics, et de pertinence en fonction des types de publications
- ▣ Depuis 2020, modernisation du site web du laboratoire en renforçant l'actualisation régulière et la diversité des actualités de recherche (événements, publications, projets de recherche, soutenances de doctorat ou HDR, etc.)
- ▣ Depuis 2022, accentuer la visibilité des publications référencées des membres du laboratoire avec le développement de la collection LAREQUOI sur le portail d'archives ouvertes HAL-UVSQ
- ▣ Depuis 2022, déploiement sur Instagram et Snapchat avec des formats légers et courts

Actions à réaliser

- ❑ Mise en place de sites web ISM-IAE et LAREQUOI traduits en anglais (partiellement sur du contenu « statique »)
- ❑ Mise en place d'une communication spécifique sur le master MIB (articles, vidéos témoignages, etc.)
- ❑ Réalisation de posts sur les réseaux sociaux en français/anglais sur des thèmes spécifiques
- ❑ Pour valoriser la politique internationale de l'ISM-IAE, réalisation d'une communication spécifique autour des projets de chaires, en lien avec les équipes du laboratoire de recherche en management, le LAREQUOI
- ❑ Valorisation des séminaires internationaux, notamment via les groupes de projet travaillant sur leur organisation. Des articles seront proposés sur le site institutionnel, permettant sous forme de retour d'expérience la transmission d'informations aux promotions futures. Du contenu « à chaud » sera également diffusé lors des séminaires par les étudiants, via les réseaux sociaux de l'institut dont ils prendront possession

3. Améliorer le sentiment d'appartenance des étudiants à l'ISM-IAE

Actions réalisées depuis 2019

- ❑ Poursuivre le déploiement de la plateforme Alumni lancée en septembre 2019, sous AlumnForce selon les recommandations de l'UVSQ et du réseau IAE France
- ❑ Création en 2020 d'un « Bureau Des Étudiants » et soutien à son programme d'activités
- ❑ Création en 2020 d'une association Alumni
- ❑ Depuis 2020, aide à la labellisation « IAE France Partner » des associations étudiantes de l'ISM-IAE
- ❑ Depuis 2022, organisation d'une journée d'intégration M1/M2

Actions à réaliser

- ❑ Mise en place de panneaux présentant la place de l'ISM-IAE dans son écosystème, ou encore des projets étudiants marquants
- ❑ Affiliation des pages LinkedIn des masters et associations à la page LinkedIn de l'ISM-IAE
- ❑ Distribution de plaquettes Alumni lors des soutenances de mémoires pour fédérer au réseau Alumni
- ❑ Les goodies ISM-IAE (sweat, t-shirt, sac à dos, gourdes, etc.) sont demandés par les étudiants comme par les anciens. Trouver un dispositif pour une diffusion des goodies

Indicateurs

- ❑ Nombre de participants à la cérémonie de célébration des diplômés : en moyenne 1 600 participants répartis de la manière suivante :
 - ❑ 380 diplômés ;
 - ❑ 1120 accompagnants (familles et proches des diplômés) ;
 - ❑ 100 personnels administratifs, enseignants et partenaires.

- ▣ Nombre d'abonnés dans les réseaux sociaux (en novembre 2023) :
 - ▣ Facebook : 1 700 abonnés ;
 - ▣ X : 381 abonnés ;
 - ▣ LinkedIn ISM-IAE : 3 197 abonnés ; LAREQUOI : 540 abonnés ;
 - ▣ YouTube : 96 abonnés ;
 - ▣ Instagram : 237 abonnés.

- ▣ Nombre de visite du site internet en 2022 :
 - ▣ Site web de l'ISM-IAE : 13 844 visiteurs et 85 943 pages consultées ;
 - ▣ Site web du Larequoi : 4 792 visiteurs et 16 609 pages consultées.

- ▣ Nombre d'événements organisés et nombre de participants au cours de l'année universitaire 2022/2023 : 13 évènements organisés :
 - ▣ Journée d'intégration : 2 septembre 2022, 200 participants ;
 - ▣ Célébration des diplômés du DU MSHS : 9 janvier 2023, 40 participants ;
 - ▣ Célébration des diplômés de l'ISM-IAE : 28 janvier 2023, 1600 participants ;
 - ▣ Startup game : 2 février 2023, 50 participants ;
 - ▣ Journée de recherche RSE « Management des biens communs » : 3 février, 50 participants ;
 - ▣ JPO 2023 : 4 février 2023, nombre de participants inconnus pour l'ISM-IAE (JPO UVSQ) ;
 - ▣ Colloque EUMMAS « Global Social and Technological Development and Sustainability” : 21-23 février 2023, 100 participants ;
 - ▣ JPO Masters : 9 mars 2023, nombre de participants inconnus pour l'ISM-IAE (JPO UVSQ) ;
 - ▣ Startup game : 30 mars 2023, 50 participants ;
 - ▣ Whorkshop « L'innovation sociale par le design en santé » : 5 avril 2023, 30 participants ;
 - ▣ 25 ans du laboratoire LAREQUOI : 11 mai 2023, 150 participants ;
 - ▣ Symposium « Territoires durables et une seule santé : un enjeu pour repenser et évaluer les politiques publiques ? » : 23 mai 2023, 100 participants ;
 - ▣ Table ronde et présentation de l'ouvrage « La fonction face à la digitalisation » : 1^{er} juin 2023, 40 participants ;
 - ▣ Workshop « L'attractivité territoriale pour l'installation des professionnels de santé : repenser le rôle de l'université » : 27 juin 2023, 40 participants.

3) Des formations initiales et continues à forte valeur ajoutée

Une offre de formation de qualité, cohérente et évolutive

L'ISM-IAE propose une offre de formation cohérente à la fois avec la cartographie des formations en management dans le périmètre de l'Université Paris Saclay, avec les orientations du laboratoire de recherche LAREQUOI et avec l'analyse des besoins en management et des projets des étudiants.

Globalement, l'ISM-IAE a défini 6 macro-compétences générales et génériques, en cohérence avec les fiches RNCP des formations de notre périmètre.

Macro-compétence 1. Maîtriser les contextes, les savoirs et les outils fondamentaux du management.
Macro-compétence 2. Élaborer et piloter des projets.
Macro-compétence 3. Élaborer, piloter et déployer des stratégies.
Macro-compétence 4. Appliquer une démarche scientifique.
Macro-compétence 5. Élaborer et mettre en œuvre des travaux collaboratifs diversifiés.
Macro-compétence 6. Maîtriser les outils de communication de manière adaptée.

Toutes les formations, structurées en semestres et en unités d'enseignement, ont pour but l'acquisition de compétences par les étudiants, apprentis ou stagiaires. Les macro-compétences générales sont donc adaptées et déclinées selon les programmes de formation et leurs objectifs professionnels.

Une offre de formation dynamique

Entre 2008/2009 et 2017/2018, le département des sciences de gestion puis l'ISM a multiplié ses effectifs de Licences et Masters par 2, de 645 étudiants à près de 1 300 étudiants. Depuis 2020, l'effectif annuel fluctue entre 1 000 et 1 100 étudiants (en incluant les étudiants en doctorat). La stratégie de l'ISM-IAE n'est pas quantitative, mais qualitative : il ne s'agit pas d'attirer plus d'étudiants, mais bien des étudiants qui soient le plus possible en correspondance avec le projet de l'Institut, ce qui justifie notamment la stratégie spécifique en matière de communication.

L'offre de formation a été renouvelée en profondeur en 2015, de la Licence au Master, dans la continuité de la stratégie de formation mise en œuvre dès 2008 au sein du pôle Sciences de Gestion de l'UVSQ (pédagogie active, alternance, partenariats, internationalisation), avec notamment l'introduction de nouvelles logiques, induite par l'évolution réglementaire, des contextes et du Cadre National des Formations de 2015. La campagne d'accréditation 2020-2025 a été investie par l'ISM-IAE avec deux objectifs principaux : étendre le nombre de mentions pour assurer une meilleure visibilité aux parcours proposés, et s'inscrire dans la démarche d'intégration dans l'Université Paris Saclay.

Dès l'année universitaire 2014/2015 ont été mises en place une démarche systématique d'évaluation des formations par les étudiants et une généralisation des conseils de perfectionnement, ce qui a permis de réaliser une démarche concrète d'amélioration continue des formations. Les formations accréditées en 2020 ont donc connu des évolutions, liées aux évaluations des étudiants et des professionnels, mais aussi aux évolutions scientifiques en sciences de gestion et du management, étant donné que toutes les formations sont ancrées dans les problématiques de recherche du LAREQUOI.

Depuis septembre 2023, l'offre de formation de l'ISM-IAE s'articule en 2 mentions de licence (Licence gestion et LP RH) et 9 mentions de master. Les licences et 3 mentions de master, regroupant 8 parcours, sont accréditées par l'UVSQ, 6 mentions de master, regroupant pour l'ISM-IAE 8 parcours, sont accréditées par l'Université Paris Saclay.

Le master Management Public, avec deux parcours en formation continue, et le master Management et Administration des Entreprises, avec ses trois parcours (généralistes ou centré sur

les métiers de la qualité-environnement), sont ouverts à un public varié, en fonction des projets individuels, et sont directement en conformité avec les spécificités du LAREQUOI pour le premier, et avec le statut de l'ISM-IAE pour le second. En particulier, le parcours « administration des entreprises », dans la mention MAE est directement héritier, en projet comme en organisation, du CAAE, et est largement ouvert à l'international avec des promotions majoritairement composées d'étudiants étrangers, ce qui a amené l'ISM-IAE à proposer, en 2019, un parcours en anglais (Management International Business), intégré en 2020 dans la mention Management Stratégique.

Dans tous les parcours de master, une UE de management international et interculturel est prévue en S3 ou S4, intégrant un séminaire international à l'étranger.

L'ISM-IAE a mis en place des dispositifs de contrôle qualité. La qualité du pilotage des formations est aussi un des éléments explicatifs du niveau d'attractivité des formations et du classement de plusieurs spécialités de masters de l'ISM, chaque année, parmi les meilleurs masters du guide SMBG).

Offre de formation 2020-2025, état des lieux en 2023

Accréditation Saclay			
Mentions	Parcours	Sigles	Responsables
<i>Gestion de Production, Logistique, Achat</i> Mourad Attarça	Management des achats et de la qualité fournisseurs	GPLA-MAQF	Mourad Attarça
<i>Marketing, Vente</i> Florence Durieux	Management Relations Clients, Digital, Qualité	MV-MRCDQ	Mourad Attarça
<i>Management Stratégique</i> Jean-Philippe Denis	Master of International Business	MS-MIB	Michael Viegas-Pires & François Goxe
<i>Management Stratégique</i> Jean-Philippe Denis	Management, Stratégie et Changement	MS-MSC	Lydie-Marie Lavoisier & Hervé Chomienne
<i>Contrôle de gestion et audit organisationnel</i> Philippe Jacquinet	Management, contrôle et audit organisationnel	CGAO-MCAO	Karim Saïd
<i>Gestion des Ressources Humaines</i> Delphine de Saint-Julien	Management et développement des Ressources Humaines	GRH-MDRH	Delphine de Saint-Julien
<i>Gestion des Ressources Humaines</i> Delphine de Saint-Julien	Management des Ressources Humaines et Transformations Digitales	GRH-MRHTD	Aline Lemeur
<i>Communication des Organisations</i> Stéphane Olivesi	Management et Communication des Organisations	CdO-MCO	Sela Raytcheva

Accréditation UVSQ			
Mentions	Parcours	Sigles	Responsables
<i>Licence Gestion</i> Emmanuel Chaplain	Spécialisation progressive L3 AQGP en apprentissage	LG & LG AQGP	Emmanuel Chaplain & Khalil Ait Saïd
<i>Licence professionnelle RH</i> Patricia Marcerou	Assistant RH	LP-RH	Patricia Marcerou
<i>Management</i> Hervé Chomienne	Évolutions technologiques organisationnelles et stratégiques	M-ETOS	Christophe Assens & Gilles Rouet
<i>Management et Administration des Entreprises</i> Jihen Sebai	Management Des Organisations	MAE-MDO	Christelle Thouvenot & Sana Kharrat
<i>Management et Administration des Entreprises</i> Jihen Sebai	Management Qualité, Sécurité, Environnement	MAE-MQSE	Jihen Sebai & Philippe Hermel
<i>Management et Administration des Entreprises</i> Jihen Sebai	Administration des Entreprises	MAE-AE	François Goxe
<i>Management Public</i> Gilles Rouet	Management des Organisations Scolaires	MP-M@DOS	Gilles Rouet
<i>Management Public</i> Gilles Rouet	<i>Management Public Territorial (non proposé depuis 2021)</i>	MP-MPT	Christelle Perrin-Thouvenot

L'évolution de l'ISM-IAE est le résultat d'une politique de formation ambitieuse visant à répondre au mieux aux attentes des étudiants ainsi que des futurs employeurs en particulier sur le territoire d'implantation pour les formations en alternance, formations qui permettent de concilier exigence académique, professionnalisation rapide et acquisition d'expériences significatives facilitant l'insertion professionnelle après l'obtention du diplôme. La part des effectifs étudiants suivant un parcours en alternance est ainsi passé de 40 % en 2008/2009 à plus de 80 % en 2022/2023.

Un développement à poursuivre de la formation continue

L'ISM gère directement son activité de formation continue (FC) depuis sa création en 2010. La progression a été rapide et l'ISM-IAE intègre une centaine d'étudiants en FC dans différents programmes. Une direction FC a donc été mise en place qui prend en charge les différentes prestations proposées par l'ISM-IAE aux stagiaires de la FC : information en amont, orientation, gestion des candidatures, contractualisation, accompagnement des stagiaires durant les formations jusqu'à l'obtention du diplôme. La direction de la FC assure également les relations avec les employeurs des stagiaires et avec les organismes financeurs : OPCO, FONGECIF, Pôle Emploi, etc. Outre la certification Qualicert du réseau des IAE, l'activité FC de l'ISM-IAE bénéficie de la certification qualité de la FCU (réseau national Formation Continue à l'Université) dans le cadre de la démarche conduite Qualité mise en place par la Direction de la Formation Continue et des Relations Entreprises (DFCRE) de l'UVSQ.

L'offre de formation de l'ISM-IAE pour le public en formation continue comprend trois types de programmes :

- ▣ 1) Les programmes de formation des publics en formation initiale (Licence, Licence professionnelle, Masters) ; ces programmes sont également ouverts au public en FC. Il s'agit de formations à plein temps (avec stage) ou de formations en alternance. L'ISM- IAE accueille quelques stagiaires (1 à 4 environ) dans chaque groupe de formation, qui suivent le programme selon les mêmes modalités que les étudiants en formation initiale.
- ▣ 2) Les programmes exclusivement en formation continue ; l'ISM-IAE a mis en place plusieurs programmes spécifiques pour un public en FC : jusqu'en 2021, master Management public territorial (M2 MPT) en partenariat avec l'INET (un établissement du CNFPT), depuis plus de dix ans, le master MQSE avec Promeo, jusqu'en 2020, le master MAE, parcours GRH, en partenariat avec l'IFG et depuis 2020, le master M@DOS, dans le cadre d'un consortium universitaire.
- ▣ 3) Les programmes réalisés « sur-mesure » en intra pour des stagiaires issus d'une même organisation ou entreprise. En 2017, l'ISM-IAE a lancé un Diplôme Universitaire (DU) en « Stratégie, Innovation et Conduite du Changement » pour répondre spécifiquement à une demande de formation d'une centaine de cadres du CCCA-BTP (Comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics, jusqu'en 2021. En 2018, un autre programme intra a été proposé à des cadres de La Poste en partenariat avec La Direction de la Qualité et Satisfaction Client de la Branche Courrier-Colis de La Poste (en articulation avec les activités de la Chaire La Poste). Ce programme permet l'obtention du Master 2 Management de la Qualité et de la Relation Client via un dispositif de VAE hybride (mêlant dossier de validation des acquis de l'expérience et modules de formation complémentaires). L'ISM-IAE utilise ce dispositif, avec le Master Management Stratégique et Changement, pour les Maisons Familiales Rurales à partir de 2024.

L'ISM-IAE propose bien entendu le dispositif de VAP (Validation des acquis professionnels) aux candidats en formation continue. Ce dispositif permet d'intégrer une formation sans posséder nécessairement les diplômes requis, ce qui accroît les possibilités de formation pour les salariés en activité.

Par ailleurs, depuis la rentrée 2017, l'ISM-IAE gère également directement les candidatures à ses diplômes par la voie de la VAE (Validation des acquis de l'expérience). Le dispositif de VAE permet de prétendre à l'obtention d'un diplôme (Licence ou Master) par la reconnaissance de l'expérience professionnelle et personnelle (associative, syndicale...). L'ISM-IAE a mis en place un dispositif d'accompagnement des stagiaires leur permettant de préparer le dossier de VAE et la soutenance devant le jury *ad hoc*.

Une équipe et une organisation efficaces

L'organisation des formations fait appel à 110 vacataires, dont une dizaine d'enseignants-chercheurs et enseignants issus d'autres universités ou rectorats, une vingtaine de titulaires d'un doctorat et une trentaine d'anciens diplômés de l'ISM-IAE). Les doctorants sont incités également à prendre en charge un enseignement au sein de l'ISM-IAE.

L'ISM-IAE a un taux d'encadrement global de 38 étudiants par enseignants et enseignants-chercheurs, mais il faut tenir compte de l'implication d'enseignants directement financés par les partenaires pour les formations en apprentissage. Malgré ce taux, un pourcentage significatif d'enseignement assuré par les membres de l'équipe est maintenu (entre 35 et 45 % pour les formations en apprentissage). Mais il est fondamental de maintenir également un taux d'intervention des enseignants issus des milieux professionnels. L'organisation partenariale des formations en apprentissage, avec l'école Sup de V. de la CCIP IdF permet d'assurer un recrutement de professionnel complémentaire à celui de l'ISM-IAE.

Tous les EC de l'ISM-IAE relèvent de la section CNU 06 (sciences de gestion et du management) et plusieurs EC d'autres universités, et d'autres sections, interviennent dans les formations (Droit, Langues, Sciences de l'information et de la communication). Presque tous les membres permanents de l'équipe enseignante sont responsables de parcours et/ou de mention et organisent les formations.

Les Conseils de perfectionnement ont été systématisés en 2015, avec une architecture permettant des regroupements pertinents entre parcours, le cas échéant. Désormais, un CP par mention est obligatoire et dans plusieurs mentions, des CP de parcours sont également organisés (en particulier, depuis 2020, dans le cadre de l'accréditation Saclay).

Les candidats à l'admission en LP ou dans un parcours de master sont soumis, depuis la rentrée 2017 et pour la plupart des mentions, à des prérequis (B1 en anglais). Le test score IAE-Message est très recommandé. Les dossiers font l'objet d'une étude individuelle et les candidats retenus sont convoqués à un entretien avec un jury comprenant le responsable de parcours. En cas d'indécision, les candidats peuvent être convoqués à nouveau avec un autre jury.

La mise en place de ces prérequis a eu comme conséquence, dans un premier temps, une baisse notable du nombre de candidats : pour 2016/2017, 2652 dossiers étudiés pour 757 admis, pour 2019/2020, 1840 dossiers étudiants pour 686 admis. Cette baisse s'est accompagnée d'une augmentation de la qualité des candidats en termes d'adéquation avec les parcours de formation visés et surtout de leur motivation pour ces études, ce qui est globalement positif. Depuis 2020 et l'accréditation dans Paris-Saclay, la tendance est à la hausse des candidatures. La mise en place, en 2022, de la plateforme nationale *MonMaster* a accéléré cette tendance. Toutes plateformes confondues, plus de 12 000 candidats ont été recensés pour la campagne 2023-2024, dont près de 10 000 pour une admission en Master 1. Les candidatures via la plateforme Etudes en France (Campus France) continuent cependant à baisser (451 en 2023).

Cette situation a eu un impact sur l'implication des responsables de parcours qui ont souvent dû consacrer deux semaines pleines pour réaliser les entretiens. De plus, la mise en place de la plateforme *MonMaster* a augmenté la volatilité des candidatures, non seulement, comme auparavant dans le contexte de la région parisienne, mais désormais sur le plan national.

Les étudiants sont répartis en groupes de 20 à 40 et chaque groupe désigne deux délégués qui assurent la liaison avec le service de scolarité (feuilles d'émargements, clés des salles, etc.). La direction de la FC assure le suivi individuel des stagiaires. L'ISM-IAE a progressivement formalisé ces procédures, sous l'impulsion du responsable de la scolarité, depuis 2020 (registre des demandes des étudiants, format uniformisé des documents mis à disposition, fiches IP normalisées, émargements numériques en cours de mise en place).

Dans toutes les formations de l'ISM-IAE, des modalités pédagogiques spécifiques sont proposées : études de cas, bien entendu, mais aussi un équilibre entre travaux de groupe et travaux individuels, simulations, projets suivis par des enseignants. Les stages ou missions en

alternance sont obligatoires dès la licence. Le recours au distanciel est, depuis la fin de la crise de la COVID-19, devenu banal et bien maîtrisé notamment pour suppléer à des problèmes de transport (grèves notamment, ou dysfonctionnements comme, depuis début 2023, avec la préparation des JO de 2024), ou d'impossibilités de déplacement d'un intervenant. Les étudiants eux-mêmes, en particulier les apprentis, ont intégré des modalités distancielles de travail.

La mise en place de la démarche Approche Programme-Compétences (APC), imposée en mars 2019, a permis à l'ensemble de l'équipe de recomposer les programmes à partir des compétences visées, en conformité avec les fiches RNCP renouvelées pour toutes les mentions. Cette démarche permet d'envisager une information et une description différente des formations proposées, plus en phase avec les attentes des étudiants comme des employeurs. La campagne d'accréditation 2020-2025 s'appuiera sur cet acquis en particulier en ce qui concerne l'évolution des modalités d'évaluations des compétences. L'équipe de l'ISM- IAE dispose désormais des compétences nécessaires pour cette démarche, acquises non seulement à partir de l'expérience de la précédente campagne, mais aussi de sa pratique des VAE. De plus, l'ensemble des fiches RNCP des formations diplômantes du secteur des sciences de gestion et du management a été réalisé sous l'égide d'IAE France et il est de ce fait aisé de s'y référer pour la construction des parcours de formation, en particulier au niveau du Master.

Depuis 2017, l'ISM-IAE a entrepris d'inciter les membres de l'équipe à investir dans des démarches pédagogiques innovantes, en particulier via des réponses à des appels à projets au niveau interne à l'UVSQ ou de Paris-Saclay. En premier lieu, un espace de travail collaboratif a été aménagé («la Mezzanine»), dédié aux étudiants et enseignants des différentes composantes du campus de Guyancourt et conçu dans l'esprit des tiers lieux, espaces physiques de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser. Cet espace est ainsi pensé dans une logique de décloisonnement entre les différentes filières et composantes du campus. Il s'agit de mettre à disposition de nos apprenants un espace aménagé de manière à la fois conviviale, pratique, et professionnelle et des îlots de travail ont été mis en place à la BU proche du bâtiment de l'ISM-IAE.

En 2019, une petite salle a été aménagée et est mise à disposition des enseignants- chercheurs de l'Institut souhaitant créer des contenus numériques. Elle est équipée de caméras, d'un fond vert, d'un éclairage professionnel et de tout le matériel nécessaire à la captation.

Parmi les projets développés, une formation mixte (*blended learning*) a été mise en place dans le cadre de l'UE de management international pour plusieurs parcours de master. Elle mêle des modalités pédagogiques variées, tant à distance (de type SPOC, pour *Small Private Online Course*) qu'en présentiel (étude de cas réels et classe inversée). Cette formation tire parti de la flexibilité et de la richesse des contenus multimédias pour couvrir l'ensemble des aspects du management international avec un focus sur les aspects humains et en particulier interculturels.

Plusieurs responsables de master ont introduit des modalités nouvelles d'enseignement, *serious games*, simulations, jeux d'entreprise, supports vidéo, et des séminaires spécifiques et adaptés aux spécialités des formations sont proposés par un prestataire extérieur pour la gestion de crise, une des thématiques désormais transversales pour les formations de l'ISM-IAE, avec la gestion de projet, l'écoresponsabilité et la RSE, le management international...

Évolution de l'offre de formation de l'ISM-IAE

L'ISM-IAE ne peut évidemment pas répondre à toutes les demandes de formation et admettre toutes les candidatures jugées adéquates aux programmes proposés. D'une part des choix ont été faits, centrés sur les thèmes et approches des axes de recherche du LAREQUOI (de façon à garantir l'expertise et la maîtrise des contenus), d'autre part, cette situation incite à rapidement construire avec les autres équipes de management du périmètre Saclay, une politique de formation cohérente.

Avec la montée en puissance des premiers cycles de gestion du secteur privé (de plus en plus disposant d'une reconnaissance du grade de licence, et proposant, au moins partiellement, des modalités en apprentissage), et la mise en place des troisièmes années de Bachelor Universitaire de Technologie au sein des IUT, un tarissement des candidatures pour les licences de gestion, en particulier en L3, a été constaté sur le territoire national, d'une part, et les perspectives pour les Licences Professionnelles intégrées aux IAE sont souvent défavorables, d'autre part. Ainsi, en LP RH, en 2015, plus de 130 étudiants étaient inscrits. Ils ne sont plus que 24 en 2023. Les offres d'alternance ont diminué, les fonctions supports RH ciblant de plus en plus le niveau master. Ainsi, la LP RH ne sera plus proposée à partir de la rentrée 2024 et ne sera pas demandée dans le prochain contrat quinquennal.

En ce qui concerne la licence de gestion, l'ISM-IAE a été et est toujours dans l'incapacité de proposer aux étudiants une formation complète de premier cycle en gestion, compte tenu de ses moyens, de son positionnement, et de ses objectifs prioritaires. Les discussions pour le dernier quinquennal nous ont amenés, afin de pouvoir poursuivre notre engagement en premier cycle général, à proposer une mention gestion articulée avec une mention économie et gestion, l'UFR de Sciences Sociales prenant en charge l'organisation des deux premières années, avec notre participation.

Autant le bilan de la coopération avec le département d'économie de l'UFR Sciences Sociales est positif, celui relatif à la formation et à sa visibilité (donc son attractivité) est négatif et nous envisageons donc d'abandonner la mention gestion (qui serait alors la seule dans le périmètre Saclay) et de participer à une mention économie-gestion intégrant un parcours de formation en alternance (après l'expérience réussie de notre licence AQGP en apprentissage), dans le cadre d'une accréditation Saclay.

Tous les parcours de masters seront, en 2025, inscrits dans des mentions accréditées par l'université Paris-Saclay. L'ISM-IAE proposera deux mentions actuellement accréditées à l'UVSQ.

- ▣ *Mention Management Public* : elle correspond à une importante spécificité de recherche au Larequoi et à des formations continues, avec deux parcours, Management Public Territorial, non ouvert depuis 2021 et Management des Organisations Scolaires, organisé dans le cadre d'un consortium de 4 universités, accrédité en EAD.
- ▣ *Mention Management et Administration des Entreprises*. Cette mention sera proposée à l'accréditation Saclay avec les parcours « classiques » MAE (héritier du DESS CAAE, formation traditionnelle des IAE) et ETOS, et en apprentissage, Management Des Organisations (MDO), Management, Qualité et Sécurité Environnement (MQSE).

Le contexte actuel des candidatures n'est pas spontanément favorable aux masters à orientation recherche en sciences de gestion et du management, lesquels doivent donc se réinventer et s'ouvrir à des publics nouveaux. Ainsi l'ISM-IAE a entrepris de faire évoluer le parcours Évolutions Technologiques, Organisationnelles et Stratégiques (ETOS), qui sera proposé en EAD (enseignement à distance) dans l'accréditation Saclay en 2025, avec une stratégie d'ouverture de la formation à des publics nouveaux : par convention et selon les mêmes critères d'admission des étudiants, avec des universités au Maroc, en Tunisie et en République Démocratique du Congo et avec le partenaire du LAREQUOI, l'École de Management Léonard de Vinci (EMLV).

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Mise en cohérence, au niveau de l'ISM-IAE, de l'offre de formation répartie dans deux accréditations (UVSQ et Saclay) avec des approches différentes (par rapport à l'Approche Programme Compétences), en particulier en ne spécialisant pas les gestionnaires de scolarité sur l'un ou l'autre des dispositifs.
- ▣ Formation de l'équipe scolarité aux procédures et outils de l'université Paris-Saclay (plateforme candidatures, suivi des enseignements et étudiants, modalités de contrôle des connaissances et de délivrance du diplôme...).
- ▣ Mise en place d'une nouvelle architecture des Conseils de perfectionnement (mention/parcours) et publication en ligne des comptes-rendus.
- ▣ Systématisation du travail collectif avec les partenaires (ESSYM et Sup de Vente) avec deux réunions par an et mise en place d'un dialogue adapté entre les membres des équipes
- ▣ Formalisation des procédures en particulier au niveau de la formation continue.
- ▣ Réalisation d'un espace dédié au coworking et au travail collaboratif (la «Mezzanine»).
- ▣ Intégration dans les programmes de formation de modalités pédagogiques nouvelles ou adaptées à l'environnement digital.
- ▣ Mise en place de nouveaux partenariats (notamment université Mohammed V de Rabat et ESSECT de l'université de Tunis, pour le master ETOS).

Action à réaliser

- ▣ Mise en place d'un élargement numérique (cf. objectif de limitation des consommations de papier).
- ▣ Rapprochement avec le département d'économie de l'UFR des Sciences Sociales pour envisager l'implication de l'ISM-IAE dans un nouveau premier cycle (Licence d'économie-gestion).
- ▣ Participation à un travail collaboratif avec les autres équipes de management du périmètre Saclay pour les propositions de mention dans l'accréditation 2025-2030. Mise en place d'un GT spécifique dès novembre 2023 composé de représentants des trois équipes du périmètre.
- ▣ Réalisation d'une auto-évaluation des mentions justifiant les perspectives d'évolution des formations (pour janvier 2024).
- ▣ Intégration des deux mentions Management Public et Management et Administrations des Entreprises dans la prochaine accréditation Paris-Saclay 2025.
- ▣ Position claire sur les prérequis pour les Master (IAE Score message, niveau B1 en Anglais)
- ▣ Insertion professionnelle : intégrer une formation aux outils d'insertion à CT en s'assurant avec des experts du recrutement de l'adéquation entre les compétences développées et les attentes des recruteurs (ex. MCO avec formation PAO, MDO, formation à l'entrepreneuriat, MSC, formation à la gestion de projet...).
- ▣ Mise en place d'un tableau de bord réalisé à partir des données (non personnelles) de scolarité, facilement mobilisable et paramétrable par tous les membres de l'équipe.

Indicateurs

- ▣ Effectifs inscrits : entre 1000 et 1100 depuis 2020
- ▣ Nombre d'étudiants par groupe : 25 à 38 (atteint globalement en 2020)
- ▣ Taux d'insertion professionnelle : à 6 mois, 60 %, à 9 mois, 80 %, à 18 mois, 90 %
- ▣ Taux de sélectivité, 2020 : 23,2 %, 2021 : 21 % et 2022 : 19 %
 - ▣ *Cible* : 35 % ou moins (atteint globalement en 2019).

- ▣ Taux de réussite 2020 : 88,7 %, 2021 : 81 %, 2022, 88 %
 - ▣ *Cible* : taux de satisfaction : 80 % au moins (généralisation du dispositif d'évaluation par les étudiants).
- ▣ Taux de réalisation du niveau B2 en anglais en sortie de Master, en progression régulière depuis 2019.
- ▣ Classements des masters en 2023 (Eduniversal) :
 - ▣ Master MRC : 3^{ème} dans la catégorie Master Qualité ;
 - ▣ Master MCO : 12^{ème} dans la catégorie Master Communication ;
 - ▣ Master MQSE : 12^{ème} dans la catégorie Master Qualité, Sécurité, Environnement ;
 - ▣ Master GRH : 14^{ème} dans la catégorie Master Gestion des Ressources Humaines ;
 - ▣ Master MAE : 10^{ème} dans la catégorie Master Management Stratégique ;
 - ▣ Master MSC : 14^{ème} dans la catégorie Master Management Stratégique ;
 - ▣ Master MDO : 24^{ème} dans la catégorie Master Management Stratégique.

4) Une politique de recherche

Positionnement

Une célébration réussie a été organisée en mai 2023 pour les 25 ans du LAREQUOI, reconnu et systématiquement réaccrédité comme « Équipe d'Accueil » (EA n°2452) par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche jusqu'au dernier contrat quinquennal (l'accréditation revenant désormais aux établissements). Le LAREQUOI, seul laboratoire en sciences de gestion et du management de l'UVSQ, rassemble tous les enseignants-chercheurs de l'ISM-IAE et accueille également des chercheurs d'autres composantes (IUT) ou d'autres établissements. Un passage de relais de la direction a été organisé en juin 2023, selon une démarche progressive.

Le LAREQUOI maintient un positionnement académique spécifique, à la croisée du management stratégique, du management public ou non marchand, et du management des organisations et des ressources humaines. Sa thématique scientifique centrale est celle du « Management responsable et intégré », qui consiste à prendre en considération les intérêts parfois contradictoires et les enjeux des diverses parties prenantes d'une organisation (actionnaires, partenaires, clients, usagers, salariés, citoyens, fournisseurs, syndicats, etc.), en tenant compte des considérations éthiques, et des implications sociales, économiques et environnementales des activités.

Dans ce cadre, l'activité du laboratoire est structurée autour de trois grands axes de recherche. Ces axes ne correspondent pas à des équipes, mais à des thématiques concernant le contenu des recherches. En d'autres termes, tous les enseignants-chercheurs et chercheurs de l'unité sont susceptibles de contribuer à ces trois axes selon les opportunités ou choix des travaux et activités de recherche dans lesquels ils sont engagés. Pour le contrat en cours 2020-2025, les trois axes du laboratoire sont :

- ▣ MASQUI (Management Stratégique, Qualité et Innovation dans l'environnement local et international)
- ▣ MOP (Management des Organisations Publiques ou non marchandes)
- ▣ RH2C (Ressources Humaines, Culture et Communication)

Activité

Depuis sa création, le LAREQUOI poursuit un développement régulier dans la production de recherche, avec les effectifs des enseignants-chercheurs et chercheurs globalement constants depuis 2014, au total une centaine de membres.

Le laboratoire dispose de deux personnels BIATSS : un ingénieur en appui à l'activité de recherche et une assistante de laboratoire. La structure des effectifs des enseignants-chercheurs est atypique au regard des autres unités de recherche, avec une relative faiblesse du nombre de professeurs (6 sur 24 pour les titulaires). Un objectif stratégique important du LAREQUOI est à la fois de renforcer cet effectif et d'augmenter le nombre de Maîtres de Conférences habilités à diriger des recherches, ce qui a été réalisé entre 2021 et 2023, avec 9 HDR soutenues dont 7 au sein du LAREQUOI.

La dernière évaluation HCERES indiquait « Compte tenu de sa taille et des moyens financiers qui lui sont alloués, cette unité de recherche fait preuve d'un réel dynamisme en matière d'activités de recherche tant sur le plan du nombre de publications, de colloques organisés, de partenariats initiés ou entretenus, que sur celui du nombre de doctorants suivis (35) et ayant soutenu sur la période contractuelle (45). » Il s'agit bien évidemment de poursuivre cette importante dynamique de production scientifique dans les années à venir, mais aussi de continuer à assurer une valorisation par différents moyens, en particulier l'implication des chercheurs dans les réseaux nationaux et internationaux.

L'animation doctorale a également été reconnue comme un point fort par les comités d'experts AERES et HCERES tant en 2014 qu'en 2019. Les sujets de thèse sont clairement articulés aux axes et projets structurants du LAREQUOI. L'animation doctorale (ateliers doctoraux réguliers) a été

jugée de qualité et a été intégrée, depuis 2020, dans l'offre de formation de l'École Doctorale DEG de Paris-Saclay.

Par ailleurs, le LAREQUOI a souhaité capitaliser sur le renforcement de ses interactions nationales et internationales en formalisant le rattachement de membres associés qui concourent et participent à des programmes de recherche, à des réponses à appel à projets, à l'organisation d'évènements scientifiques en coopération avec leurs établissements de rattachement, et à d'autres activités. Le laboratoire compte actuellement une trentaine de membres associés : ces derniers font l'objet d'une procédure d'examen et validation en comité de laboratoire, ainsi que d'un dispositif institutionnel d'hébergement via la Direction de Soutien à la Recherche de l'UVSQ.

Organisation

La gouvernance et l'animation du laboratoire sont structurées autour d'une équipe de pilotage.

- ▣ Un comité de laboratoire, composé de 12 membres (membres élus, membres de droit, et invités), selon les statuts du LAREQUOI votés le 17 décembre 2015 et revu en 2023.
- ▣ Un séminaire général organisé deux fois par an en séances plénières.
- ▣ Une articulation permanente avec le Comité de Direction de l'ISM-IAE l'ancienne directrice du LAREQUOI jusqu'en 2023 étant directrice de la recherche de l'ISM-IAE.

Il s'agit, à travers ces dispositifs, de maintenir et partager une dynamique de concertation et d'échanges autour des activités scientifiques de l'équipe, et de leur mise en œuvre opérationnelle. L'ISM-IAE entend poursuivre ces modalités dans les années à venir, et continuer à capitaliser sur la synergie entre les activités de formation et de recherche.

Programmes et orientations de recherche

Les principales orientations transversales de l'activité du laboratoire de recherche LAREQUOI sont formulées de la façon suivante :

- ▣ Enrichir et actualiser la connaissance scientifique sur les problématiques du « Management Responsable et Intégré » des organisations privées ou publiques
- ▣ Approfondir des problématiques-phares dans les champs du management stratégique, de la qualité globale, du management public, des processus d'innovations organisationnelle et managériale, du pilotage du changement, de la gestion stratégique des ressources humaines, du management international et multiculturel, de la communication des organisations...
- ▣ Concevoir des méthodologies novatrices pour promouvoir des démarches managériales adaptées aux contextes

Dans ce contexte, les 3 grands axes scientifiques du laboratoire sont alimentés par les recherches individuelles et collectives des membres du laboratoire. Le tableau ci-dessous résume (de façon non exhaustive) les principaux programmes collectifs et/ou partenariaux.

Axes	MASQUI Management Stratégique, Qualité et Innovation	MOP Management des Organisations Publiques et non marchandes	RH2C Ressources Humaines, Culture et Communication
Pilotes	Pr. Philippe Hermel	Pr. Annie Bartoli	Pr. Gilles Rouet
Programmes collectifs et/ou partenariaux	- MIIC (Management International et Interculturel) - CORES (Coopétition, Réseaux, Écosystèmes, Savoir) - IMO (Innovation Managériale et Organisationnelle) - RSE/RSO (Stratégies, Discours et Pratiques)	- MACOS (Management et Coordination des Organisations de Santé) - MPT (Management Public Territorial) - SPSU (Services publics, Services Universels)	- TRADDER (Transformation digitale, décision et RH) - DEE (Diplomation Économique et d'Entreprise) - MANC (Management de la Culture)

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Organisation d'environ 3 événements scientifiques par an (colloques, symposiums, etc.). Mise à distance de ces événements pendant la période du COVID-19 et les confinements
- ▣ Développement des activités de recherche internationales : encouragement des chercheurs à publier et communiquer dans des supports ou instances reconnus à l'étranger
- ▣ Actualisation des supports de communication (logo, Kakemono, plaquette français/anglais...)
- ▣ Remise en forme et actualisation de tous les CV des enseignants-chercheurs et chercheurs du laboratoire LAREQUOI (une version synthétique et une version académique détaillée) et suivi annuel des activités de chacun
- ▣ Application systématique de la charte de signature des publications de recherche définie dans le cadre de l'université Paris Saclay
- ▣ Création d'un compte LinkedIn pour le laboratoire LAREQUOI
- ▣ Actualisation de la liste et des modalités d'implication des membres associés
- ▣ Renforcement d'une participation proactive du laboratoire et de ses membres au sein des instances concernant la recherche dans l'université Paris-Saclay (École Doctorale, Graduate School Economie & Management) afin de contribuer de façon constructive aux orientations transversales tout en valorisant nos spécificités
- ▣ Implication dans les activités de recherche du réseau IAE France
- ▣ Renforcement de l'ancrage territorial et des liens avec les organisations implantées localement et les collectivités, notamment la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin en Yvelines

Actions à réaliser

- ▣ Poursuite et systématisation d'une démarche active d'archives ouvertes : dépôt d'articles des chercheurs du LAREQUOI sur le portail HAL UVSQ, compilation d'informations
- ▣ et valorisation des dépôts en libre-accès
- ▣ Intégration d'un post-doc dans le cadre de la Chaire « Relation client » La Poste
- ▣ Rapprochement avec les équipes du périmètre Saclay, en particulier pour monter des projets conjoints
- ▣ Renforcement des projets de recherche collectifs et financés par des tiers

Indicateurs

- ▣ Nombre de soutenances de thèses et de HDR chaque année :
 - ▣ 2019 : 6 soutenances de thèse
 - ▣ 2020 : 4 soutenances de thèse
 - ▣ 2021 : 3 soutenances de thèse et 1 HDR
 - ▣ 2022 : 2 soutenances de thèse et 4 HDR
- ▣ Nombre de publications publiées chaque année :
 - ▣ 2019 : 40
 - ▣ 2020 : 24
 - ▣ 2021 : 30
 - ▣ 2022 : 72

- Nombre de participations aux colloques nationaux/internationaux :
 - ▣ 2019 : 29
 - ▣ 2020 : 20
 - ▣ 2021 : 23
 - ▣ 2022 : 56
- Implication des membres dans des revues académiques (reviewers, rédacteurs, membres des bureaux de rédaction) :
 - ▣ 2019
Rédacteurs en chef, Direction de collection : 1 membre impliqué
Membres des bureaux de rédaction : 4 membres impliqués
Reviewers : 13 membres impliqués
 - ▣ 2020 :
Rédacteurs en chef, Direction de collection : 1 membre impliqué
Membres des bureaux de rédaction : 5 membres impliqués
Reviewers : 15 membres impliqués
 - ▣ 2021 :
Rédacteurs en chef, Direction de collection : 1 membre impliqué
Membres des bureaux de rédaction : 5 membres impliqués
Reviewers : 9 membres impliqués
 - ▣ 2022 :
Rédacteurs en chef, Direction de collection : 2 membres impliqués
Membres des bureaux de rédaction : 9 membres impliqués
Reviewers : 16 membres impliqués
- Activités de valorisation (interviews, article de vulgarisation, etc.) :
 - ▣ 2019 : 11
 - ▣ 2020 : 10
 - ▣ 2021 : 21
 - ▣ 2022 : 16
- Projets nationaux et internationaux sur la période 2019-2022 :
 - ▣ Chaire La Poste, depuis 2017 ;
 - ▣ Projet EURASIA 2019-2021 ;
 - ▣ Projet ANGE Erasmus + 2019-2020 ;
 - ▣ Projet Scholarnet 2020-2022 ;
 - ▣ Programme de recherche-action « Prépsy contact » 2020-2024 ;
 - ▣ Consortium EUMMAS depuis 2021 ;
 - ▣ Chaire R#I 2021-2024.

5) Un institut centré sur les étudiants... pendant et après leurs études

L'ISM-IAE centre bien entendu l'ensemble de son activité sur les étudiants. Afin de formaliser des dynamiques collectives, ces derniers sont incités à s'organiser en association, puis à éventuellement obtenir le label « IAE partner ». Plusieurs parcours de master disposent ainsi d'une association. Depuis 2020, un BDE propose chaque année, avec le soutien de l'ISM-IAE, un programme d'activité fédérateur (gala, activités sportives, etc.).

Depuis 2022, le BDE a organisé avec l'ISM-IAE une journée d'intégration qui a réuni plus de 80 % des étudiants de master, après une expérience pilote en 2021. Les résultats de l'enquête de satisfaction invitent l'institut à renouveler cet événement. Les étudiants ne sont donc pas seulement impliqués au niveau de représentants au Conseil de l'Institut ou des Conseils de Perfectionnement, mais également au niveau du quotidien de la vie de l'institut. Pendant la période du COVID-19, a été mise en place une Assemblée Générale des délégués des groupes d'étudiants, à distance. Cette instance sera reconduite, en format hybride, en particulier pour impliquer les étudiants dans la préparation de l'accréditation.

Il est également fondamental d'impliquer les anciens étudiants de l'ISM-IAE qui sont une ressource précieuse de réseautage pour les étudiants en cours, d'offre de stage ou d'apprentissage, de retour et de partage d'expériences. Un certain nombre d'événements organisés par l'ISM-IAE permettent d'assurer le lien entre des étudiants en cours et les anciens : des cérémonies de rentrée, de remises de diplômes, les rencontres de management, des visites d'entreprises, des cours et conférences réalisés par des anciens étudiants. De plus, les diplômés reçoivent régulièrement des informations sur les actualités institutionnelles propres à l'ISM-IAE depuis l'intégration dans IAE France, en particulier celles qui concernent l'ensemble des anciens IAE en France et l'étranger.

Après plusieurs expériences antérieures, et en capitalisant sur les enseignements à en tirer en termes de conditions de réussite, une association Alumni a été mise en place en 2021 ainsi qu'un dispositif de relations avec les diplômés à partir de la valorisation de la base existante (environ 10 000 contacts répertoriés d'anciens diplômés en management depuis la création de ce type de diplôme à l'UVSQ, intégrant donc ceux issus de l'ISM).

L'objectif, présenté comme un des axes de la politique de communication, est bien de construire une communauté ISM-IAE.

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Organisation d'événements dédiés aux Alumni, en particulier sous forme de Webinaire (modalité expérimentée pendant la crise de la COVID-19 et reprise depuis)
- ▣ Extension de l'utilisation de la plateforme Alumni, incitation à l'inscription
- ▣ Mise en place de statuts et d'une gouvernance du BDE et l'accompagner dans ses actions de vie étudiante et de relations Alumni
- ▣ Organisation d'une journée d'intégration entre des étudiants M1 et M2, pour préparer une démarche de suivi après le diplôme et inciter au parrainage des étudiants M2 vis-à-vis des étudiants en début de cycle
- ▣ Renforcement de la présence des anciens dans les formations (parrainages, visites d'entreprises, interventions). En particulier, intégration de diplômés comme enseignants professionnels dans les formations
- ▣ Valorisation des parcours de diplômes en particulier avec des capsules vidéo sur le site de l'ISM-IAE

Actions à mener

- ▣ Accompagner et soutenir le programme d'activités du BDE
- ▣ Soutenir les projets d'étudiants (dispositif existant), spécifiquement s'agissant de projets centrés sur la vie étudiante (par des associations étudiantes), en articulation avec les dispositifs mis en place en 2022 et 2023 au niveau de l'UVSQ
- ▣ Accompagner et soutenir les initiatives de l'association Alumni, (en particulier organiser des événements dédiés aux Alumni)
- ▣ Développer et étendre l'utilisation de la plateforme Alumni pour une incitation à l'inscription des étudiants après l'obtention de leur diplôme
- ▣ Mettre en place de manière institutionnelle un forum emploi intégrant des Alumni.
- ▣ Poursuivre le renforcement de la présence des anciens dans nos formations (parrainages, visites d'entreprises, interventions)
- ▣ Inciter les Alumni à participer aux événements Alumni du réseau IAE France
- ▣ Organiser des conférences pour les partenaires institutionnels et les anciens
- ▣ Mettre en place une communication adaptée de valorisation des parcours des diplômés

Indicateurs

- ▣ Nombre d'Alumni, diplômés de l'ISM-IAE : 10 221 diplômés
- ▣ Nombre d'associations étudiantes en 2022-2023 : 6 associations, dont 1 association labellisée IAE France Partner
- ▣ Nombre de visites/abonnés sur les pages Alumni et BDE :
 - ▣ Abonnés page LinkedIn Alumni : 1101 abonnés ;
 - ▣ Abonnés page Instagram BDE : 882 abonnés.
- ▣ Nombre d'événements mis en place par le BDE et les Alumni :
 - ▣ Événements de l'association Alumni :
 - Workshop octobre 2022 ;
 - Intervention et stand lors de la célébration des diplômés de janvier 2023.
 - ▣ Événements du BDE :
 - Aide à l'animation de la journée d'intégration des masters du 2 septembre 2022 ;
 - Soirée d'intégration du 29 septembre 2022 ;
 - Weekend d'intégration du 14 au 16 octobre 2022 ;
 - Afterwork le 19 octobre 2022 ;
 - Soirée du BDE du 4 novembre 2022 ;
 - Afterwork du 14 décembre 2022 ;
 - Soirée du BDE du 27 janvier 2023 ;
 - Participation aux 24h de l'ESSEC le 6 et 7 mai 2023 ;
 - Soirée séminaire le 16 mars 2023 ;
 - Afterwork du 4 mai 2023 ;
 - Gala du BDE du 2 juin 2023.
- ▣ Nombre de projets portés par des associations étudiantes : 21 projets sur l'année universitaire 2022/2023, dont 14 ayant reçu une aide financière et/ou humaine de l'ISM-IAE.
- ▣ Nombre d'insertions d'offres d'emploi, de stages, ou d'apprentissage émanant d'Alumni : 20 offres diffusées auprès de la communauté Alumni en 2022/2023.
- ▣ Nombre d'heures de cours ou de conférences réalisées par les Alumni dans les formations (hors Alumni devenus EC au sein de l'ISM-IAE) :
 - ▣ 2020-2021 : 804 HETD ;
 - ▣ 2021-2022 : 864 HETD ;
 - ▣ 2022-2023 : 945 HETD.

6) Une activité tournée vers l'international

Le développement international est une caractéristique distinctive que la création de l'ISM-IAE a renforcée, en cohérence avec l'évolution depuis 2010 notamment. Cette activité internationale peut être regroupée en deux grands axes : mobilité étudiante et des enseignants-chercheurs d'une part, et projets internationaux de collaboration entre l'ISM-IAE et autres institutions universitaires internationales d'autre part.

Bien que la majorité de nos formations soit en apprentissage, nous favorisons la mobilité internationale de nos étudiants. En effet, les étudiants hors apprentissage représentent moins de 1 % des étudiants UVSQ, alors que ceux qui partent à l'étranger représentent 5 % des étudiants UVSQ en mobilité. De même, nous encourageons les stages à l'étranger (entre 4 et 10 étudiants par an), qui sont désormais accessibles aux étudiants en apprentissage souhaitant compléter leur formation par une expérience professionnelle internationale. Enfin, les étudiants ISM-IAE ont la possibilité de faire une année de césure et de partir un an à l'étranger afin d'enrichir leurs compétences interculturelles et linguistiques.

L'ISM-IAE a été précurseur en ce qui concerne cette césure, mise en place dès 2016, avant les textes réglementaires, et poursuit une politique d'incitation auprès des étudiants (césure à l'issue de leur licence ou de la première année de master). Les flux restent stables (3 à 4 étudiants par an).

L'ISM-IAE reçoit, depuis 2019, entre 400 et 500 candidatures d'étudiants étrangers via la plateforme Campus France chaque année et admet entre 10 et 20 % d'entre eux. Cependant, depuis 2021, la délivrance des visas est plus difficile et entre un tiers et la moitié des candidats admis peuvent finalement s'inscrire, principalement au sein des masters ETOS, MIB et MAE.

Actuellement une quinzaine d'accords Erasmus sont directement associés à l'ISM-IAE, mais les étudiants peuvent bénéficier de la plupart des accords d'échange de l'UVSQ (une cinquantaine d'autres universités partenaires). Pour autant, durant les dernières années, seulement quelques étudiants de l'ISM-IAE ont pu bénéficier d'une telle opportunité (durant les dernières années, en moyenne, 2 ou 3 étudiants étrangers accueillis à l'ISM-IAE et 3 ou 4 étudiants de l'ISM-IAE en séjour à l'étranger). Ces faibles volumes sont directement liés à l'organisation en alternance de la plupart des formations. Pour autant, le retour d'expérience de ces mobilités internationales enrichit la pédagogie active des modules de management international, du management de projet international, etc.

Depuis 2004, les étudiants en deuxième année de Master ont pu profiter de l'opportunité offerte par notre partenariat avec Georgetown University, Washington D.C. (USA), de participer à un séminaire d'une semaine composé d'enseignements en management international et interculturel par des Professeurs de cette université, et de visites personnalisées d'entreprises ou d'institutions. Depuis 2014, une diversification des destinations a été amorcée, au sein de l'Union européenne et d'autres régions du monde (Asie). La diversification des partenaires et des destinations est un des éléments de la stratégie internationale de l'ISM-IAE pour les années à venir, en synergie avec d'autres formes de partenariat, en particulier scientifiques (notamment avec les Etats-Unis, la Corée du Sud, la Malaisie).

Plusieurs séminaires internationaux sont directement organisés par les étudiants (MAQF, MQRC, MSC) qui programment les visites et rencontres avec des acteurs locaux. L'objectif de ce travail participatif est de mettre en place un apprentissage du management de projet dans un contexte interculturel et international et de rapprocher le programme du séminaire des préoccupations professionnelles des étudiants.

Alors que de nombreux professeurs visitant d'universités américaines, australiennes et européennes (dont Grèce, Slovaquie, Bulgarie, Géorgie) ont été impliqués à l'ISM-IAE, pour

proposer des cours aux étudiants, mais aussi des conférences, des rencontres destinées à un public plus large (cycle annuel des « Rencontres du Management »), cette dynamique est désormais à reconstruire, en mobilisant des dispositifs nouveaux. L'objectif est d'inviter en moyenne 4 collègues étrangers par année universitaire. Il est en effet très important pour l'ISM-IAE de tenter de continuer à assurer, voire à développer, la présence régulière de professeurs étrangers dans le cadre des activités de formation et de recherche.

L'ISM-IAE et le LAREQUOI ont développé, depuis 2014, de nombreux projets de coopérations internationales, dans le cadre du partenariat avec Georgetown University (GU) ou au niveau européen dans le cadre de la Chaire Jean Monnet ad personam. Un programme Erasmus-Mundus est en cours de négociation et plusieurs programmes scientifiques ont été réalisés avec l'Université de Sofia (Scholarnet, Rila, etc.).

Deux projets de recherche franco-coréen ont été retenus par KIPA (Korean Institute of Public Administration) et menés à bien (Hybridité et résilience organisationnelle : étude des services postaux en France et en Corée, publié en 2020 et l'évolution de l'e-administration, publié en 2022). Plusieurs chercheurs du LAREQUOI sont impliqués et membres de l'ASPA (American Society of Public Administration)

Au niveau de la recherche, la structure du LAREQUOI permet un accompagnement des projets et des séminaires internationaux, et l'ISM-IAE a amorcé la mise en place d'un service international avec l'embauche d'un agent contractuel à mi-temps (désormais à plein temps), chargé notamment de l'organisation du parcours en anglais MIB. Un autre agent administratif du service de formation continue a désormais intégré à sa fiche de poste l'organisation des séminaires internationaux.

Orientations générales

- ▣ Renforcer les échanges universitaires d'étudiants et d'enseignants-chercheurs en Europe grâce aux programmes d'échange et de projets de recherche européens
- ▣ Stimuler la créativité des étudiants dans l'exploration d'autres partenariats internationaux dans le cadre de leurs séminaires internationaux
- ▣ Insérer l'ISM-IAE et le LAREQUOI dans la dynamique de l'Alliance EUGLOH et se rapprocher des partenaires
- ▣ Exploiter des synergies dans les stratégies de développement international dans le cadre du rapprochement avec les autres équipes de gestion du périmètre Saclay

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Montage d'un projet Erasmus Mundus
- ▣ Ouverture du MIB et du MAE en formation en apprentissage pour les étudiants étrangers
- ▣ Organisation d'un événement dans le cadre des « Rencontres du management de l'ISM- IAE » en mai 2020 autour de l'accueil d'un professeur de Georgetown University et accueil et implication d'autres professeurs invités étrangers
- ▣ Réalisation d'un appel d'offres et choix de la proposition de Latitude Management pour l'organisation de séminaires internationaux en Croatie et en Espagne (et de séminaires sur site de gestion de crise)

Actions à réaliser

- ▣ Poursuivre la structuration d'un service dédié aux relations internationales, comprenant une gestion des échanges et des programmes et un pôle de développement international
- ▣ Poursuivre la coordination entre les enseignants-chercheurs en charge des cours de management international et des séminaires internationaux, pour faciliter les départs des étudiants et renforcer le développement de pratiques pédagogiques concertées
- ▣ Se rapprocher des autres équipes du périmètre pour le développement international des formations et des recherches
- ▣ Préparer la fin progressive du partenariat avec Georgetown University (envisagé pour 2026) et recentrer la majorité des séminaires internationaux vers l'Europe.
- ▣ Articuler plus formellement les activités de certains séminaires internationaux avec une dimension recherche, en liaison avec les partenaires sur place (Malaisie, Corée du Sud)

Indicateurs

- ▣ Nombre d'étudiants en échange :
 - ▣ Mobilité encadrée entrante : 7 étudiants ;
 - ▣ Mobilité encadrée sortante 4 étudiants.
- ▣ Programmes de coopération (ERASMUS MUNDUS DM, PHC RILA)
- ▣ Participations aux colloques et symposium à l'international : 28 participations
- ▣ Nombre de publications à l'étranger en 2022 : 35 publications (articles, communications, ouvrages et chapitres d'ouvrage)

7) Engagement et responsabilité sociétale et environnementale

Un management écoresponsable et intégré

L'ISM-IAE, dans le cadre des formations comme de son organisation, s'engage et assume sa responsabilité sociétale et environnementale, pour un management « responsable et écoresponsable » et intégré, dans le prolongement de la politique identitaire affirmée depuis l'origine tant par l'institut que par le laboratoire. De manière transversale, les étudiants sont tous incités à prendre en compte ces dimensions dans leurs pratiques professionnelles (à commencer par les stages).

L'ISM-IAE incite les groupes à s'investir dans des projets liés à la RSE, un budget de cofinancement des projets est prévu depuis 2016. Il s'agit aussi, pour l'ISM-IAE de prendre en compte les parties prenantes internes et externes, en impliquant tous ses personnels, enseignants, chercheurs et BIATSS, dans le cadre de moments forts comme les Assemblées Générales semestrielles, les cérémonies de remise des diplômes, les rentrées solennelles, les colloques organisés par le LAREQUOI, ou encore les séminaires stratégiques « hors les murs » comme à Varna, Lisbonne ou Athènes. De plus, tous les conseils et comités sont paritaires au sein de l'ISM-IAE. Le conseil de l'ISM-IAE, dans sa composition jusqu'en 2022, était exactement paritaire (parité Hommes-Femmes) et le reste globalement.

L'ISM-IAE développe depuis 2018 le télétravail pour ses personnels administratifs, dans le cadre de la politique de l'établissement. La question de l'auto-évaluation des périodes de travail à domicile est centrale dans ce dispositif et est abordée dans le cadre de l'évaluation annuelle des personnels. Le télétravail est d'autant plus accessible au personnel que des horaires flexibles avaient déjà été mis en place en 2016, d'une part, et que la politique d'enrichissement des tâches permet à la majorité des agents de pouvoir justifier des périodes de télétravail (par exemple dans le cas des gestionnaires de scolarité qui ont d'autres missions non assujetties à des relations avec les étudiants), d'autre part. Le télétravail reste cependant limité à l'ISM-IAE qui doit assurer une présence d'agents en permanence, étant donné le calendrier des formations.

L'ISM-IAE s'engage également aux côtés de l'UVSQ à mettre en place une politique d'accueil du public en situation de handicap afin de leur donner accès aux différentes activités organisées par notre institution. Il s'agit cependant et avant tout de privilégier l'inclusion et d'éviter toute stigmatisation. Ainsi tous les aménagements d'études, en particulier, font l'objet d'un dialogue avec les intéressés et ne se limitent pas aux dispositions réglementaires.

Sobriété énergétique

Les enjeux climatiques sont bien évidemment au centre des préoccupations et l'ISM-IAE prévoit de limiter l'empreinte carbone de son activité, dans les limites des marges de manœuvre dont l'institut dispose. L'ISM-IAE, dans le cadre de la politique de site sur le campus, demande de manière récurrente des mesures pour l'économie d'énergie (révision des fenêtres, optimisation de l'usage des locaux) et pour l'organisation du recyclage (papier, piles) et s'est inscrite dès 2022 dans la démarche de sobriété énergétique :

Composante	Mesures « du quotidien »	Mesures structurelles	Mesures concernant les équipements et activités de recherche et formation
ISM-IAE	<ul style="list-style-type: none"> * Être vigilants pour l'extinction des appareils électriques (appareils en veille, éclairage) * Inciter agents et étudiants à emprunter les escaliers * Inciter au covoiturage pour le transport sur le lieu de travail ou d'étude * Réduire les déplacements entre sites et privilégier les relations à distance * Privilégier les rendez-vous à distance pour les questions administratives, avec les étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> * Achat de plaids pour tous les agents (fournisseurs écoresponsables) * Achat et mise en place de prises avec interrupteurs pour éteindre les appareils disposant d'une veille chaque soir (écrans en particulier) * Organisation des réunions à distance ou en hybride quand tous les participants ne sont pas sur le site initialement ou en cas de problèmes de transport 	<ul style="list-style-type: none"> * Déplacements en France : privilégier le train sauf impératif et/ou covoiturage (exemple : Agora IAE 2022, 12 agents dans 3 véhicules) * Incitation aux responsables des parcours à intégrer des modalités distancielles ou hybrides, en concertation avec les étudiants, et sans dépasser une ou deux journées par semaine d'enseignement, en fonction des choix pédagogiques et des possibilités des intervenants * Organisation éventuelle des Conseils de Perfectionnement, selon le choix des équipes, à distance ou en mode hybride * Organisation en mode hybride des soutenances de mémoire impliquant des étudiants éloignés géographiquement et pour leurs tuteurs en entreprise (apprentissage)
LAREQUOI			<ul style="list-style-type: none"> * Priorité aux activités de recherche et colloques à l'étranger organisés dans le cadre de nos accords et impliquant plusieurs membres de l'équipe ainsi que les participations aux colloques donnant lieu à publication et/ou valorisation * Organisation éventuelle des jurys de soutenances en mode hybride * Déplacements en France : privilégier le train sauf impératif et/ou covoiturage

L'installation de pompes à chaleur air-air dans 7 salles de cours permet surtout de limiter le recours au chauffage collectif, mais ne constitue hélas qu'une compensation de la mauvaise étanchéité des fenêtres qu'il conviendrait de faire changer au plus vite. Toute l'équipe et les étudiants sont sensibilisés à ces questions et mobilisés pour éviter des éclairages inutiles en particulier.

Limiter les déchets, en particulier la consommation de papier

L'ISM-IAE, depuis une dizaine d'années, réclame un tri sélectif effectif sur le site, et contribuera aux perspectives de l'établissement, notamment avec des réaménagements possibles des bureaux. Mais au-delà du tri sélectif, il est très important de réduire les déchets, en volume et en type, ce qui se réalise en partie au niveau de l'institut avec la réduction d'utilisation du papier. En effet, au quotidien, la réduction de la consommation de papier est effective : la composante a divisé par 3 la consommation de papiers en 5 ans entre 2014 et 2019, avec en particulier la systématisation de l'envoi aux étudiants de documentations pédagogiques en pdf, l'extension de l'usage du wifi en cours. Cette tendance s'est poursuivie depuis 2019 avec une réduction de la consommation de papier, jusqu'à 5 fois moins depuis 2014.

Les mémoires sont désormais fournis par les étudiants sous forme de fichiers électroniques (pdf essentiellement) et archivés également sous cette forme, ce qui limite les impressions par les étudiants (nous sommes passés de 4 exemplaires papier à 2 au maximum, l'objectif étant de n'avoir qu'une seule version papier pour tous les masters, voire de tendre vers 0 quand cela est possible pour les Collègues concernés).

Les supports de cours sont presque tous diffusés sous format électronique, et de plus en plus utilisés sans impression de la part des étudiants. Au niveau administratif, les agents sont invités

à limiter les impressions, y compris dans nos interactions avec la cellule financière (ordres de mission, engagements, etc.). Il est envisagé de généraliser l'émargement (obligatoire pour les apprentis) sur support numérique.

Intégrer les dimensions environnementales dans l'enseignement

De manière transversale, la RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) est devenue un thème d'enseignement pour toutes les formations, dans le cadre de différents cours. Il s'agit aussi d'une thématique de recherche qui a donné lieu à de nombreuses publications depuis plusieurs années et à l'organisation de colloques.

Les programmes de master intègrent presque tous une démarche de management de projet, qui doit être mise en pratique par les étudiants dans le cadre de projets tutorés et évalués. De nombreux projets sont ainsi focalisés sur les dimensions RSO et/ou environnementales. Ces problématiques sont désormais investies également au niveau des mémoires de fin d'études des étudiants en master.

La plupart des séminaires internationaux prévus dans les programmes de M2 de l'ISM-IAE intègrent une sensibilisation aux questions de RSO et de développement durable, avec notamment des visites de sites et entreprises écoresponsables à l'étranger.

Participer à la sensibilisation et à la diffusion des principes de la RSO/développement durable au sein de l'UVSQ

De nombreux projets réalisés par les étudiants de l'ISM-IAE ont comme objectif la sensibilisation de tous les publics de l'UVSQ (personnel, étudiants, mais aussi partenaires) aux principes et aux valeurs de la RSO et du développement durable et organisent de multiples manifestations visant à promouvoir ces principes (choix alimentaires, gestion des déchets, économies d'énergie, etc.).

Les référents de l'ISM-IAE participent activement au GT Développement Durable de l'UVSQ et aux différentes initiatives proposées par le GT (activités lors de la semaine du DD, etc.).

Limiter les transports en avion

Depuis 2022, les déplacements en France métropolitaine sont prioritairement réalisés en train, sauf exception motivée par le réseau ou la durée.

Progressivement, les séminaires internationaux seront recentrés sur l'Europe, avec possibilité de transport ferroviaire et/ou en car :

- ▣ En 2023, 2 séminaires en Croatie, 7 séminaires à Georgetown University, 1 Séminaire en Colombie, 3 en Asie, soit 2 séminaires en Europe (possibles par train) et 11 avec transport par avion
- ▣ Pour 2024 sont prévus 1 Séminaire en Croatie, 3 en Espagne, 1 en Grèce, 6 séminaires à Georgetown University, 2 Séminaires en Asie, soit 5 séminaires en Europe (dont 4 possibles par train) et 8 avec transport par avion
- ▣ Pour 2025 sont prévus 1 Séminaire en Croatie, 3 en Espagne, 1 en Europe, 6 séminaires à Georgetown University, 2 Séminaires en Asie, soit 5 séminaires en Europe (5 possibles par train) et 7 avec transport par avion
- ▣ Pour 2026 sont prévus 8 Séminaires en Europe, 3 à Georgetown University, et 2 en Asie, soit 8 possibles en train

Ce programme d'évolution des destinations aboutit donc à une diminution radicale des transports par avion.

Le recentrage vers l'Europe est donc important, mais il est très important de maintenir néanmoins des séminaires liés à des coopérations importantes avec des Universités et organismes en Malaisie (KITA), Corée du Sud (KAPA & KIPA) ou au Japon (IU Tokyo). Ces séminaires sont en effet réalisés dans le cadre de ces partenariats avec une composante recherche importante. Il est en effet crucial de poursuivre notre implication dans des réseaux internationaux, par exemple, en Management Public, l'ASPA aux USA ou KAPA en Corée du Sud, ce qui contribue à notre reconnaissance internationale.

Participer à un bilan mobilisable

L'ISM-IAE est intéressé par la réalisation d'un bilan, et contribuera naturellement à la transmission de données dans le cadre du bilan Carbone actuellement entrepris à l'UVSQ. Ce type d'évaluation spécifique, comme le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) réalisé par exemple par l'Université de Rennes, permettrait en effet de pouvoir identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et d'envisager des mesures incitatives notamment sur les trois piliers que sont la gestion opérationnelle (changement des fenêtres ...), les déchets (tri sélectif et limitation des consommations...), ou encore la mobilité (par exemple, mesure incitative pour le covoiturage pour les personnels comme pour les étudiants).

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Mise à disposition d'un local au sein de la maison des étudiants pour le BDE de l'ISM-IAE ainsi que pour l'hébergement des associations étudiantes de l'ISM-IAE
- ▣ Attention portée à la parité pour les différentes instances et réunions au sein de l'ISM-IAE, y compris pour les délégués des groupes d'étudiants, le Conseil ou le Codir
- ▣ Intégration des étudiants en respectant leur diversité
- ▣ Réduction importante de la consommation de papier depuis 2015
- ▣ Mise en place d'une organisation intégrant le télétravail
- ▣ Efforts de limitation de la consommation énergétique
- ▣ Mise en place de serrures digitales

Actions à réaliser

- ▣ Intégration encore plus formelle des dimensions de l'écoresponsabilité dans les programmes de formation de l'ISM-IAE, prochaine accréditation.
- ▣ Mise en place d'un émargement numérique systématique
- ▣ Réduction du nombre de mémoires imprimés par les étudiants
- ▣ Plan de limitation des transports aériens avec un recentrage sur l'Europe (accessible en train/car) des séminaires internationaux (et des séminaires d'équipes)
- ▣ Participation à un audit énergétique et à un bilan carbone
- ▣ Réaménagement éventuel pour la mise en place d'un dispositif de tri sélectif

Indicateurs

- ▣ Nombre de voyages en avion (2022) :
 - ▣ 64 Longs courriers (Asie, USA, Moyen Orient, Amérique du Sud, Dubai)
 - ▣ 78 Moyens courriers (Grèce, Portugal, Bulgarie, Autriche, Croatie, Suisse, Maroc)
 - ▣ 28 Nationaux (Nice, Toulouse)
- ▣ Consommation de papier en baisse d'environ 50 % en deux ans :
 - ▣ 2020 : 400 Ramettes A4 & 50 Ramettes A3, 1680€ TTC
 - ▣ 2021 : 210 Ramettes A4 & 28 Ramettes A3, 1780€ TTC
 - ▣ 2022 : 204 Ramettes A4 & 7 Ramettes A3, 1350€ TTC
- ▣ Nombre de projets centrés sur la RSO : sur les 21 projets présentés à la commission de financement de projets étudiants (ISM-IAE), 17 avaient une dimension RSO.
- ▣ Dans chaque parcours de master, 1 à 4 UE intègrent directement ou indirectement la RSO et/ou le DD.

8) Relations entre entreprises et organisations

Relations avec les entreprises et partenariats

L'ISM-IAE, depuis 2016, met en avant les objectifs de développement, d'incitation et de valorisation des relations avec les milieux professionnels avec l'implication d'un agent contractuel dédié à ces missions.

Ces objectifs sont en complète cohérence avec le projet de former des spécialistes du management qui puissent à la fois prendre rapidement des responsabilités opérationnelles et avoir le recul nécessaire pour appréhender de façon globale et stratégique le fonctionnement des organisations. Pour ce faire, il s'agit d'articuler tout au long de leur formation l'apport de connaissances conceptuelles, de savoir-faire technique et d'habilités professionnelles grâce à des enseignements aussi bien issus de la recherche que de l'expérience accumulée par des praticiens.

Ainsi, les représentants de notre environnement socioprofessionnel sont présents dans toutes nos activités : Conseil de l'ISM-IAE, Conseils de perfectionnement des formations, mais aussi au cœur des équipes pédagogiques par la réalisation de cours, de conférences, de mises en situation et de simulations, de tutorat, parfois de coaching.

L'équipe de direction de l'institut supervise ou coordonne des partenariats et des collaborations avec des associations professionnelles (ANDRH, ADT Inet, Project Management Institut France...) et contribue à l'organisation de journées d'études, de rencontres, de tables rondes, débats ou symposiums destinés aux étudiants, ainsi que de nombreuses visites en entreprise.

Visites d'entreprises intégrées à la formation

Un programme de « visites d'entreprises » pour les groupes d'étudiants a en effet été mis en place depuis 2016. Les étudiants ont ainsi l'opportunité de visiter des organisations du territoire pour rencontrer des professionnels et découvrir des métiers. L'objectif pour l'ISM-IAE est de dispenser un enseignement de qualité proche des besoins des entreprises tout en nouant des liens avec ces dernières. Pour les organisations, il s'agit d'un moyen de développer leur marque employeur et découvrir les formations et jeunes talents du territoire.

Cette proximité avec de nombreux acteurs issus d'entreprises de toutes tailles, de professionnels indépendants, de cadres publics et de responsables associatifs permet d'assurer que les programmes de formation correspondent avec l'évolution des métiers, des pratiques et des besoins futurs de ces organisations. Elle permet aussi aux étudiants d'affiner leurs projets professionnels, de se confronter à la réalité de la vie des organisations et de progressivement mieux appréhender leur future insertion professionnelle en complément avec leurs longues périodes de stage ou d'alternance.

Cette activité interrompue durant la période de la COVID-19 et après le départ de l'agent en charge de son organisation sera réactivée en 2024.

Mise en place d'un « club d'entreprises »

Il est envisagé de mettre en place un « club des entreprises » partenaires de l'ISM-IAE. L'objectif est de rassembler régulièrement des entreprises du territoire autour d'événements au format court (petit-déjeuner, table ronde, etc.) afin d'échanger sur des sujets et problématiques en management. Ces échanges permettront de développer un réseau autour de l'ISM-IAE, de se rencontrer en dehors d'un cadre formel pour un partage des bonnes pratiques, d'organisation, de mode de fonctionnement tout en étant entouré par des enseignants-chercheurs de l'ISM-IAE qui pourront apporter leur expertise scientifique, via les travaux de recherche menés au sein du laboratoire LAREQUOI.

Les entreprises auront ainsi l'occasion de découvrir nos formations afin de cibler nos étudiants et diplômés pour leur futur recrutement, voire d'envoyer des salariés de leur organisation se former à l'une d'entre elles.

Pour l'ISM-IAE, ce « club d'entreprises » permettra d'accroître des relations avec les entreprises et organisations du territoire plus quantitatives et qualitatives. Ainsi, le développement de l'institut s'affirmera à travers les points suivants :

- ▣ Confirmer son ancrage local en développant des relations avec les entreprises et organisations du territoire ;
- ▣ Développer son activité scientifique en permettant à ses enseignants-chercheurs d'échanger avec des professionnels et d'avoir de multiples « terrains » de recherche ;
- ▣ Adopter un système d'amélioration continue de la qualité de ses formations en offrant un enseignement aux étudiants proche de la réalité socio-économique et des besoins des entreprises ;
- ▣ Favoriser l'insertion professionnelle des étudiants et diplômés ;
- ▣ Avoir un vivier de professionnels plus important pour les événements et recrutements d'intervenants ;
- ▣ Communiquer plus largement en nourrissant la base de données contacts de l'ISM-IAE.

Sur le long terme, les membres de ce club d'entreprises pourront être les destinataires d'une *newsletter* dédiée à nos entreprises partenaires afin de communiquer sur nos événements et actualités. Ils pourront également être une cible privilégiée lors de campagnes spécifiques visant à obtenir le soutien d'entreprises, telles que la campagne relative à la collecte de la taxe d'apprentissage.

Ce projet, envisagé depuis 2020, n'a pas encore pu être mis en œuvre et pourra être réactivé en articulation avec l'objectif de mobilisation des diplômés/Alumni, et avec l'appui du président du conseil de l'ISM-IAE, lui-même très inséré dans le milieu socio-économique local.

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Développements des visites d'entreprises sur le territoire de SQY, en diversifiant les secteurs et les métiers, en adéquation avec les formations proposées par l'ISM-IAE ;
- ▣ Poursuite du développement des dispositifs de FC (modularisation des diplômes en particulier) et de VAE (en particulier avec des accords spécifiques et le développement de la VAE hybride) ;
- ▣ Organisation de nouvelles « Rencontres du management », qui avaient été interrompues avec la crise de la COVID-19

Actions à réaliser

- ▣ Reprise d'un rythme régulier des « Rencontres du management » (2 à 4 par an), dès 2024
- ▣ Mise en place d'un « Club des entreprises » en articulation avec les Alumni

Indicateurs

- ▣ Visites d'entreprises : 2 visites au GIGN en 2022 et 2023 et 1 visite au Crédit Agricole en 2023
- ▣ Événements réalisés (Rencontres du management) :
 - ▣ Rencontre du management du 8 novembre 2023 : « Managing diversity at the workplace: theory and practice from a Malaysian perspective » ;
 - ▣ Startup Game sur le thème du spatial avec notre partenaire Matrice le 2 février 2023 ;
 - ▣ Startup Game sur le thème de la santé en partenariat avec Matrice le 30 mars 2023 ;
 - ▣ Journée Contract Management - le 9 mai 2023 ;
 - ▣ La fonction Achats dans un monde en transformation - le 30 mars 2023.
- ▣ Nombre de VAE en 2022-23 : 40 (dont 16 Programme de formation La Poste)
- ▣ Nombre de stagiaires FC en 2022-23 : 77

9) Amélioration continue de la qualité

En cohérence avec le référentiel de certification de services Qualicert, l'ISM-IAE suit la mise en place d'un certain nombre d'actions en faveur de l'amélioration continue de la qualité, en interagissant avec les nombreux acteurs concernés par cette démarche. Un MCF et la RA sont en particulier chargés de cette démarche. L'amélioration continue de la qualité des formations et des services proposés par l'ISM-IAE est au centre de la stratégie de l'institut, avec un renforcement encore plus marqué depuis 2015 : il s'agit, en premier lieu et pour chaque partie prenante, d'intégrer cette démarche au quotidien.

Une politique d'amélioration continue de la qualité engagée à l'ISM-IAE à travers différentes instances.

Les Assemblées Générales statutaires de l'ISM-IAE qui ont lieu en milieu d'année (début juillet) et en fin d'année (décembre) sont des temps forts pour présenter les bilans de l'organisation et les stratégies futures à mettre en œuvre. L'ensemble des personnels de l'ISM-IAE, administratifs, enseignants, enseignants-chercheurs, sont conviés aux Assemblées Générales. Ces Assemblées générales font l'objet d'un compte-rendu diffusé à l'ensemble des participants.

Au cours de ces AG, chaque thématique est abordée : la formation initiale, la formation continue, les projets en cours, la recherche, la politique de communication de l'ISM-IAE, les recrutements, la stratégie en général. Les CODIR qui se tiennent à peu près tous les 2 mois permettent de suivre de façon plus opérationnelle les projets en cours, les choix à opérer et les actions à mettre en place. Les Conseils statutaires de l'ISM-IAE, composés de personnes internes à l'organisation et externes, permettent de ratifier, d'améliorer, de modifier les stratégies prises ou à engager.

Les étudiants de l'ISM-IAE se voient remettre à leur arrivée un livret d'accueil contenant toutes les informations relatives à l'offre de formation, aux démarches administratives, à la vie étudiante, aux équipes de l'ISM, aux stages emplois et carrières, aux relations internationales ou encore aux relations entreprises et partenariats de l'ISM. Ce livret est actualisé régulièrement par le service communication de l'ISM-IAE.

Une politique d'amélioration continue au sein des formations et des recherches, prise en considération par l'ensemble des enseignants et enseignants-chercheurs.

Des conseils de perfectionnements par mention, par parcours ou ensemble de parcours, depuis 2016, permettent de faire un point sur les parcours présents dans les différentes mentions. Un compte-rendu est édité à l'issue de chaque conseil de perfectionnement. Un modèle de compte-rendu a été conçu afin d'harmoniser les pratiques et de pointer de manière plus significative les points qui sont à améliorer et qui ont été améliorés au fil des années.

La même démarche est mise en œuvre pour les comptes rendus des réunions pédagogiques, organisées par les responsables des parcours. Ces réunions reprennent les éléments des enquêtes de satisfaction qui sont adressées en fin de formation aux étudiants. Là encore, pour répondre aux exigences de la certification Qualicert, des groupes de travail sont mis en place pour élaborer de nouveaux questionnaires en tenant compte à la fois des exigences légales et de la politique de l'établissement (évaluation des formations, évaluations par BCC/UE, à définir dans le cadre de l'Approche Programme Compétences).

Par ailleurs, l'ISM-IAE a mis en place en 2016 un comité des mentions réunissant, selon l'ordre du jour, les responsables de mentions et de parcours, et dédié aux questions pédagogiques, en particulier en ce qui concerne l'évolution des programmes, la synthèse des conseils de perfectionnement, mais aussi le recrutement des vacataires et l'évolution de l'organisation des formations. Ce comité se réunit deux fois par an.

En lien avec le laboratoire Larequoi, la même démarche d'amélioration continue est réalisée pour la recherche, avec la mise en place depuis 2015 d'un comité de laboratoire élargi et statutaire, visant à développer de façon plus formelle l'amélioration continue des processus de fonctionnement liés à l'activité scientifique.

Une politique de suivi et d'évaluation

Des enquêtes de suivi en entreprise sont menées par nos CFA partenaires pour le suivi des étudiants en apprentissage, en particulier six mois après le diplôme, ce qui complète les autres enquêtes réglementaires organisées par l'établissement et surtout l'enquête systématisée dès la fin de l'année universitaire 2019-2020 au moment des soutenances de mémoire.

Les entreprises sont également conviées lors des réunions des tuteurs qui se tiennent généralement fin novembre, début décembre et qui sont organisées en partenariat avec le CFA. C'est un moment d'échange entre les responsables de diplômes, les personnels du CFA et les tuteurs de l'entreprise sur toutes les questions concernant le déroulement de l'accueil du jeune alternant en entreprise, les exigences de l'université, du CFA, les règles de fonctionnement et les attentes, questions ou souhaits des entreprises d'accueil. Un compte rendu est réalisé par le CFA partenaire.

Enfin, sur le modèle de ce qui se pratique au sein du service formation continue de l'UVSQ, a été mis en place un référent réclamation et une procédure dédiée au sein de l'ISM-IAE, afin de répondre dans les meilleurs délais aux suggestions/réclamations des étudiants.

Un pilotage de l'amélioration continue de la qualité

L'ISM-IAE est donc pleinement engagé dans une politique d'amélioration continue de la qualité, qui se traduit notamment par l'harmonisation des documents concernant l'évaluation des formations (compte-rendu de conseil de perfectionnement, de réunions pédagogiques, enquêtes de satisfaction à adresser aux étudiants, enquête systématique sur la situation des étudiants à l'issue du diplôme, en particulier pour les apprentis au moment de la soutenance du mémoire), aussi bien que par la mise en place d'un référent-réclamation.

S'agissant du pilotage de l'ISM-IAE, en concertation avec le réseau IAE France qui souhaite disposer de données de performance consolidées pour l'ensemble des établissements du réseau, des tableaux de bord stratégiques ont été constitués pour le suivi des indicateurs de performance.

Ces indicateurs se rapportent aux activités de formation, à l'insertion professionnelle, à la gestion des ressources humaines et financières, à la recherche ainsi qu'aux relations internationales de l'ISM-IAE. Le suivi de ces indicateurs constitue pour la direction de l'ISM-IAE un outil performant de pilotage en adéquation avec sa stratégie de développement.

Actions réalisées depuis 2019

- ▣ Mise en place d'un processus ad hoc pour le traitement des réclamations, plaintes et recours, avec des référents en particulier et un circuit de traitement, procédures formalisées en 2020
- ▣ Réalisation et utilisation du Tableau de bord IAE France
- ▣ Harmonisation des documents, compte rendu de conseil de perfectionnement, de réunions pédagogiques, enquêtes de satisfaction à adresser aux étudiants, enquête systématique sur la situation des étudiants à l'issue du diplôme, en particulier pour les apprentis au moment de la soutenance du mémoire, fin septembre généralement

Action à mener

- ▣ La démarche qualité à l'ISM-IAE est tenue actuellement par un binôme EC/RA qui supplée l'indisponibilité de l'attaché initialement en charge de cette question. L'ISM-IAE tente depuis trois ans d'obtenir un remplacement, même partiel
- ▣ L'ISM-IAE s'est engagé depuis mars 2019 dans l'approche compétences, ce qui a abouti à une modification importante des architectures des formations accréditées par l'UVSQ et Saclay. Cette démarche sera poursuivie en 2024 pour la prochaine accréditation avec une attention particulière portée à la mise en cohérence des évaluations avec les compétences attendues, selon les BCC/UE

Indicateurs

- ▣ Nombre de réclamations reçues en 2022-2023 : 53 par formulaires ISM-IAE et 28 via IAE France. Toutes les demandes ont été traitées dans les 48 heures (72 heures en cas de réception pendant un week-end)
- ▣ Certification SGS Qualicert (renouvellement obtenu en novembre 2023)

