



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Management et organisation

de l'Université Paris-Dauphine

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des Formations
et des diplômes

Le Directeur

Jean-Marc Geib



Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Paris

Etablissement déposant : Université Paris-Dauphine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Management et organisation

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MG140006316

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Présentation de la mention

La mention *Management et organisation* comporte 15 spécialités :

- 1 en restructuration (*Management des entreprises dans les pays émergents et en développement* : demande de transformation de diplôme universitaire - DU - en master) ;
- 1 en renouvellement avec modifications (Business consulting) ;
- 13 en renouvellement en l'état (11 de l'Université Paris-Dauphine - UPD - et deux de l'Institut d'Administration des Entreprises - IAE - de Paris).

Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention *Management et organisation* est une mention généraliste en gestion dont l'objectif est de dispenser des connaissances sur des aspects transversaux, stratégiques, organisationnels et internationaux du management. Le master 1 (M1) propose des enseignements de base en gestion, prérequis pour l'entrée dans les spécialités proposées dans des domaines plus ciblés (en termes de fonctions et/ou de domaine de compétences et/ou de secteur d'activité).

Le M1 est constitué d'un tronc commun de neuf enseignements fondamentaux (S1) et de quatre parcours de spécialisation et des options (une option de renforcement des connaissances, des options libres) (S2). La structuration en ECTS et notamment la répartition par semestre n'est pas clairement indiquée dans le dossier.



Les mutualisations sont peu nombreuses (un cours optionnel en M1) alors que les proximités entre spécialités le permettraient aisément d'une part au sein de la mention *Management et organisation*, d'autre part avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine.

En termes de public visé, la mention *Management et organisation* s'adresse à un large public : étudiants après une L3, professionnels, étudiants extérieurs... L'entrée directement en M2 fait l'objet d'un choix par les étudiants d'une spécialité, choix effectué avec contrainte (répartition entre les spécialités de façon à permettre un recrutement externe important en M2). On note d'ailleurs que le pourcentage d'étudiants issus du M1 de la mention est très faible dans la quasi-totalité des spécialités. Les effectifs du M1 (70 étudiants) ne permettent pas d'alimenter 15 spécialités.

Au sein de la mention *Management et organisation*, l'accent est mis sur les différentes modalités de la formation tout au long de la vie : apprentissage, alternance, formation continue. L'organisation pédagogique, notamment en termes de calendrier, de planning d'alternance, reflète cette volonté.

L'adossement à la recherche est solide pour la grande majorité des spécialités de la mention *Management et organisation* (Dauphine Recherches en Management - DRM -, chaires d'enseignement et de recherche).

En termes de positionnement dans l'environnement national, aucune concurrence n'est évoquée, alors même qu'elle existe. En revanche, la déclinaison des spécialités dans diverses modalités de formation tout au long de la vie et leur succès (forte attractivité, insertion professionnelle affichée très forte) montrent un adossement aux milieux socio-professionnels : les M2 semblent répondre à une demande, à une attente forte de la part de ces milieux socio-professionnels.

A l'international, de nombreux partenariats existent (Université du Québec à Montréal (UQAM), Georgia State University (USA), Shanghai Jiaotong University (Chine)...). Ces partenariats présentent des degrés divers de formalisation des termes du partenariat et/ou d'implication dans les formations concernées. On pourrait s'attendre de la part d'une mention de l'Université Paris-Dauphine, en accord avec les axes stratégiques du projet d'établissement, à l'existence de liens pédagogiques à l'international plus poussés (co-diplômes notamment).

Les équipes pédagogiques de la mention *Management et organisation* sont de grande qualité et majoritairement dans le domaine de spécialisation de la mention, à savoir les sciences de gestion (section CNU 06). Elles bénéficient d'un appui administratif dédié sur chacune des spécialités.

La qualité du dossier n'est pas satisfaisante : des informations manquantes ou imprécises, des incohérences nombreuses (chiffres, modalités pédagogiques, cohérence pédagogique de la mention...). Le traitement du dossier brouille la compréhension de l'articulation et de la cohérence de la mention, tant en intra (au sein de la mention *Management et organisation*) qu'en extra (avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine).

Au-delà de problèmes de forme, des problèmes de fond subsistent. La cohérence globale de l'offre de formation de la mention *Management et organisation* n'est pas évidente : la structuration dans le format master est souvent artificielle (lien entre M1 et M2, redondances au niveau des spécialités) voire inexistante (nombre d'ECTS requis, semestrialisation, rattachement de certaines spécialités).

L'intégration de l'IAE de Paris dégrade la lisibilité de la mention en faisant apparaître des redondances (M1 différents, spécialités), redondances assumées à ce stade.

● Points forts :

- Des spécialités à forte attractivité et à forte notoriété.
- Des équipes pédagogiques de grande qualité.
- Un adossement à la recherche solide.
- Des déclinaisons nombreuses en formation continue mobilisant l'ensemble des modalités de mise en œuvre de la formation tout au long de la vie.

● Points faibles :

- Manque de cohérence globale de la mention (structuration M1/M2, redondances au niveau des spécialités, rattachement de certaines spécialités qui semble parfois artificiel...).
- Partenariats, accords, co-diplômes sont peu nombreux et/ou peu formalisés (tant au niveau national qu'au niveau international, tant au niveau académique qu'au niveau professionnel).
- Manque de structuration du projet pédagogique dans le cadre LMD notamment en termes de nombre d'ECTS requis et/ou de la répartition par semestre des 60 ECTS requis.
- Absence d'analyse du positionnement de l'offre de formation en contexte régional et/ou national.



Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire d'améliorer la cohérence globale de l'offre de formation au niveau de la mention *Management et organisation* : les liens entre le M1 et les spécialités doivent être largement renforcés, les redondances entre spécialités (intra mention et/ou extra mention) doivent être examinées et faire l'objet de mutualisations.

Dans le cadre du LMD, le respect de la structuration du projet pédagogique notamment en termes de nombre d'ECTS requis et/ou de répartition par semestre des 60 ECTS requis doit être systématique.

Le rayonnement de l'Université Paris-Dauphine doit permettre de développer et/ou formaliser des accords avec les milieux académiques et socio-professionnels aux niveaux national et international plus nombreux. De plus, la qualité du suivi de l'insertion professionnelle de diplômés doit être améliorée.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : C
- Positionnement de la mention dans l'environnement scientifique et socio-économique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la mention (A+, A, B, C) : C



Evaluation par spécialité

Politique générale et stratégie des organisations

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Politique générale et stratégie des organisations* est une spécialité recherche dont l'objectif est de dispenser des connaissances et compétences axées sur la formation à et par la recherche.

- Appréciation :

La spécialité *Politique générale et stratégie des organisations* est une formation au positionnement recherche en sciences de gestion très affirmé. Ce positionnement recherche est porté par une équipe pédagogique de haut niveau et par l'adossement au laboratoire de recherche Dauphine Recherches en Management (DRM). Elle bénéficie également de l'appui de deux Chaires de recherche et d'enseignement : « Management et Diversité » et « Intelligence économique et stratégie des organisations ». Néanmoins, des redondances avec d'autres masters Recherche en sciences de gestion, au sein de la mention *Management et organisation* ainsi qu'avec la mention *Administration des entreprises* de l'Université Paris-Dauphine sont probables.

L'insertion professionnelle semble bonne (100% d'insertion annoncée) mais n'est pas analysée. 5 doctorants poursuivent en doctorat en moyenne chaque année. Le pilotage est assuré par un binôme de direction et un comité pédagogique.

Le projet pédagogique ne respecte ni le nombre d'ECTS requis (72 ECTS dans le dossier) ni l'articulation en semestres dans la mesure où tous les cours ont lieu au 1^{er} semestre. Cela interroge sur le pilotage.

- Points forts :

- Equipe pédagogique de haut niveau.
- Deux Chaires de recherche et d'enseignement en appui : « Management et Diversité » et « Intelligence économique et stratégie des organisations ».
- Adossement recherche de qualité (DRM).

- Points faibles :

- Structuration des semestres non conforme (nombre et répartition des ECTS).
- Redondance potentielle avec d'autres masters Recherche en Gestion (dans la mention *Management et organisation* ainsi qu'avec la mention *Administration des entreprises* de l'UPD).

Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire de structurer le projet pédagogique en respectant l'articulation en semestres ainsi que les 60 ECTS requis.

L'établissement devrait examiner les redondances potentielles avec d'autres masters Recherche en Gestion afin de réaliser des mutualisations lorsque ces dernières sont pertinentes.



Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Master business consulting

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Master business consulting* est une formation dont l'objectif est de dispenser les connaissances et compétences requises afin de mener une mission de conseil, de gérer un projet en contexte international.

- Appréciation :

La spécialité *Master business consulting* est une formation au positionnement professionnel/recherche très affirmé, à fortes attractivité et visibilité. Cette formation s'appuie sur une équipe pédagogique de haut niveau et sur l'adossement au laboratoire de recherche Dauphine Recherches en Management (DRM). La dimension internationale de la spécialité *Master business consulting* est très affirmée : de nombreux partenariats académiques et professionnels notamment à l'international ont été développés, 40 % des enseignements sont dispensés en anglais. La réalisation d'une mission de conseil par les étudiants, en partenariat avec des cabinets de conseil renommés, permet de renforcer le caractère professionnalisant de la formation.

On note des mutualisations pertinentes de cours mais la répartition des ECTS par semestre n'est pas précisée dans le dossier.

- Points forts :

- Equipe pédagogique de haut niveau.
- Adossement recherche de qualité (DRM).
- Internationalisation marquée.
- Partenariat avec le PhD de la Georgia State University (USA).
- Nombreux partenariats académiques et professionnels y compris à l'international.
- Pratique renforcée de l'anglais : 40 % des enseignements dispensés en anglais.
- Réalisation d'une mission de conseil.
- Mutualisation de certains enseignements avec des spécialités d'autres mentions de l'UPD (deux avec la spécialité Politique générale *et stratégie des organisations* (101) ; un avec la spécialité *Conseil et Recherche en audit et contrôle*).

- Point faible :

- Répartition des ECTS par semestre non explicitée.

Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire de s'assurer et d'indiquer clairement que le projet pédagogique est structuré en respectant l'articulation en semestres ainsi que les 60 ECTS requis.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Management stratégique des ressources humaines

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management stratégique des ressources humaines* est une formation généraliste en gestion des ressources humaines (GRH) dont l'objectif est de dispenser des connaissances et compétences requises afin d'exercer des métiers liés au management des ressources humaines. La formation est déclinée formation initiale, par apprentissage et continue.

- Appréciation :

Il s'agit d'une spécialité positionnée en management des ressources humaines et largement ouverte à l'apprentissage (90 % des effectifs de formation initiale) ainsi qu'à la formation continue. Cette ouverture à l'apprentissage permet de garantir une très bonne insertion professionnelle aux diplômés, tant au niveau quantitatif (taux d'insertion professionnelle de 100 %), qu'au niveau qualitatif : l'insertion professionnelle des diplômés se réalise dans des fonctions correspondant au niveau et au domaine visés par la spécialité *Management stratégique des ressources humaines*, à savoir des fonctions d'encadrement dans le domaine des ressources humaines.

La structuration du projet pédagogique de la spécialité *Management stratégique des ressources humaines* mérite d'être clarifiée : la répartition des ECTS par semestre n'est pas précisée dans le dossier.

- Points forts :

- Formation en apprentissage (90 % des effectifs) et continue.
- Insertion professionnelle
- Des enseignements dispensés en anglais.
- Mutualisation de deux séminaires avec la spécialité *Conseil et recherche en audit et contrôle* de la mention *Contrôle, audit, reporting*.

- Points faibles :

- Structuration des semestres (répartition des ECTS) non clarifiée.
- Manque de précision sur les partenariats.
- Faible taux d'étudiants issus du M1 correspondant.

Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire de s'assurer et d'indiquer clairement que le projet pédagogique est structuré en respectant l'articulation en semestres des 60 ECTS requis.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A+
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



Management des organisations culturelles

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des organisations culturelles* est une formation généraliste et polyvalente en management et politiques culturelles dont l'objectif est de former des diplômés capables de gérer des organismes culturels et/ou de mettre en œuvre la politique culturelle.

- Appréciation :

La spécialité *Management des organisations culturelles* présente un positionnement clair sur un secteur d'activité (le secteur culturel) ainsi qu'une large ouverture à la formation tout au long de la vie. En revanche, la pertinence et la cohérence au sein de la mention *Management et organisation* de la spécialité *Management des organisations culturelles* sont moins évidentes. En effet, l'articulation M1/M2, dans le cadre LMD, n'est pas réalisée ce qui se traduit non seulement par un faible taux d'étudiants de la spécialité issus du M1 de la mention *Management et organisation*, mais également par la présence dans les unités d'enseignement de cours de « mise à niveau » dans les différents domaines des sciences de gestion ce qui est peu cohérent avec un niveau master 2. De plus, l'adossement recherche est peu affirmé : d'une part, le nombre d'enseignants-chercheurs au sein de l'équipe pédagogique est faible, d'autre part, les recherches portant sur les organisations culturelles ne semblent pas être un axe développé au sein du laboratoire de recherche.

En termes de pilotage de la spécialité et de projet pédagogique, plusieurs insuffisances apparaissent. Aucun suivi de l'insertion professionnelle n'est réalisé : aucune donnée chiffrée n'est disponible depuis 2009. L'acquisition et le développement de compétences transversales (linguistiques, liées à l'utilisation de logiciels ou des TIC) ne sont pas pris en compte dans le projet pédagogique ce qui peut être un véritable frein à l'insertion professionnelle des diplômés de la spécialité *Management des organisations culturelles*.

- Points forts :

- Positionnement sur un secteur d'activité clairement identifié.
- Ouverture significative à la formation tout au long de la vie.

- Points faibles :

- Manque de suivi de cohortes (pas de données chiffrées depuis 2009).
- Adossement recherche peu affirmé.
- Faible taux d'étudiants issus du M1 correspondant.

Recommandations pour l'établissement

La question de la cohérence du positionnement de cette spécialité au sein de la mention *Management et organisation* (notamment en ce qui concerne l'articulation M1/M2, ou encore l'adossement recherche) est à poser.

Un suivi de cohortes systématique doit être instauré afin de pouvoir apprécier l'insertion professionnelle des diplômés, tant au niveau quantitatif (taux d'insertion professionnelle), qu'au niveau qualitatif (l'insertion professionnelle des diplômés doit se réaliser dans des fonctions correspondant au niveau et au domaine visés par la spécialité).



Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Master of international business and project management in new communication technology (MIB)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Master of international business and project management in new communication technology (MIB)* offre un positionnement clair avec pour objectif de dispenser des connaissances et compétences en management international des TIC et management de projet.

- Appréciation :

La spécialité *Master of international business and project management in new communication technology (MIB)* est un master professionnel visant à développer des compétences en management international de projets en NTIC. Cette spécialité est ouverte, depuis 2005, en apprentissage. L'alternance en entreprise renforce le caractère professionnalisant de la formation et permet une très bonne intégration professionnelle. En effet, l'insertion professionnelle des diplômés est de grande qualité, tant au niveau quantitatif (taux d'insertion professionnelle de 96 %), qu'au niveau qualitatif : l'insertion professionnelle des diplômés se réalise dans des fonctions correspondant au niveau et au domaine visés par la spécialité, notamment à l'international.

La dimension internationale de la spécialité *Master of international business and project management in new communication technology (MIB)* est très marquée : les enseignements sont dispensés exclusivement en anglais, de nombreux partenariats académiques internationaux prestigieux dans le domaine visé par la spécialité ont été développés, le taux d'étudiants internationaux insérés dans la formation est très élevé (59 %). La spécialité a ouvert une section délocalisée à Shanghai Jiaotong University en 2010.

En revanche, en termes de pilotage de la spécialité et de projet pédagogique, plusieurs insuffisances apparaissent. Tout d'abord, le projet pédagogique ne respecte ni le nombre d'ECTS requis (64 ECTS au lieu des 60 requis) ni l'articulation en semestres (25 au semestre 1, 39 au semestre 2 au lieu de 30 ECTS par semestre). Ensuite, l'articulation M1/M2, dans le cadre LMD, n'est pas réalisée ce qui se traduit non seulement par un taux très faible (4 %) d'étudiants de la spécialité issus du M1 de la mention *Management et organisation*, mais également par la présence dans les unités d'enseignement de cours redondants avec ceux du M1 dans les différents domaines des sciences de gestion. L'équipe pédagogique est composée à 80 % d'enseignants-chercheurs, le taux d'intervenants professionnels est donc faible pour un master professionnel. Enfin, il n'y a pas de recherche d'articulation entre des formations proposant des contenus proches et/ou positionnées sur des domaines similaires : aucune articulation entre les spécialités *Master of international business and project management in new communication technology (MIB)* et *Management of new communication technologies and tourism (MCT)* de la mention *Management et organisation*, ni avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine orientées sur les TIC.

- Points forts :

- Formation en apprentissage.
- Forte orientation internationale.
- Enseignements exclusivement dispensés en anglais.
- Partenariats académiques internationaux prestigieux dans le domaine visé par la spécialité, format AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).
- Taux d'attractivité très élevé y compris à l'international.



- Points faibles :
 - Nombre d'ECTS et articulation en semestres (64 ECTS : 25 au semestre 1, 39 au semestre 2) des 60 ECTS requis non respectés.
 - Pas de données sur la section délocalisée en Chine.
 - Faible taux d'intervenants professionnels (20 %).
 - Très peu d'étudiants issus du M1 correspondant.

Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire de structurer le projet pédagogique en respectant le nombre d'ECTS et l'articulation en semestres des 60 ECTS requis.

La cohérence du positionnement au sein de la mention *Management et organisation* (notamment en ce qui concerne l'articulation M1/M2 ainsi que l'articulation des deux spécialités MIB et MCT), voire avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine devrait être accentuée.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Management of new communication technologies and tourism (MCT)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management of new communication technologies and tourism* (MCT) a pour objectif de former au management des NTIC et du tourisme. Il s'agit d'une spécialité en apprentissage développée en partenariat avec l'Ecole de Management Léonard de Vinci (EMLV) à la Défense.

- Appréciation :

La spécialité *Management of new communication technologies and tourism* (MCT) possède un réel potentiel, notamment en termes de projet pédagogique. Cependant, le dossier tel que constitué et renseigné ne permet pas de valoriser ce potentiel. En effet, beaucoup d'informations ne sont pas présentées dans le dossier : le fonctionnement du partenariat avec l'Ecole de Management Léonard de Vinci (modalités de fonctionnement, effectifs concernés, implications notamment en termes de diplôme) n'est pas clairement exposé ; aucune donnée sur l'insertion professionnelle des diplômés n'est disponible. Enfin, la cohérence du positionnement de la spécialité au sein de la mention *Management et organisation* n'est pas démontrée (articulation avec la spécialité MIB, avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine).

- Points forts :

- Formation en apprentissage.
- Enseignement exclusivement en anglais.
- Accueil d'étudiants étrangers (59 % mentionnés sans précision de l'année).
- Formation aux logiciels professionnels.

- Points faibles :

- Manque de précision sur le double diplôme (partenariat ?) avec l'EMLV (modalités de fonctionnement, effectifs).
- Aucun flux en provenance du M1.
- Pilotage de la spécialité assuré par un comité exécutif à trois (deux EC de Dauphine + Directrice de l'EMLV qui n'assure aucun enseignement dans la spécialité).
- Evocation d'un suivi des diplômés électronique avec deux réunions annuelles rassemblant tous les anciens, mais qui ne donnent lieu à aucune donnée chiffrée quant au suivi de l'insertion professionnelle des diplômés dans le dossier.
- Manque de clarté dans la répartition des enseignements (Tableau des indicateurs : taux d'intervenants = 20 %, pour 100h alors que, dans le dossier : 6 intervenants professionnels sur 17 = 35 % pour 6x40h = 240h).

Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire de structurer le projet pédagogique en respectant l'articulation en semestres des 60 ECTS requis.

Le fonctionnement du double diplôme avec l'Ecole de Management Léonard de Vinci (modalités de fonctionnement, effectifs concernés, implications notamment en termes de diplôme) doit être clarifié.



La cohérence du positionnement au sein de la mention *Management et organisation* (notamment en ce qui concerne l'articulation M1/M2 ainsi que l'articulation des deux spécialités MCT et MIB), voire avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine devrait être accentuée.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : C
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : C



Management des entreprises dans les pays émergents et en développement

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des entreprises dans les pays émergents et en développement* est une demande de transformation du DU « Management dans les pays en développement » en master. Elle a pour objectif de dispenser des connaissances généralistes en management (GRH, marketing, finance) en contexte de pays émergents.

- Appréciation :

L'objectif de la spécialité *Management des entreprises dans les pays émergents et en développement* est de former des cadres dans des entreprises multinationales, des consultants et des entrepreneurs. Les objectifs sont proches des autres spécialités de la mention tournées vers l'international, sans réelle prise en compte de la dimension internationale (aucun enseignement d'anglais ou dispensé en anglais, aucun accord international finalisé). Il semble difficile d'atteindre les objectifs affichés dans le projet pédagogique sans affirmer la dimension internationale de la formation en développant notamment des partenariats au niveau international.

En termes de pilotage de la spécialité et de projet pédagogique, plusieurs insuffisances apparaissent. Tout d'abord, la présentation du projet pédagogique n'indique pas l'articulation en semestres des 60 ECTS requis dans le cadre LMD. La composition de l'équipe pédagogique ne fait apparaître que deux intervenants professionnels sur 16 intervenants (12,5 %), ces intervenants professionnels assurant 48 heures d'enseignement (soit 13 % des heures d'enseignement). Ces taux sont faibles pour une spécialité professionnelle. Enfin, la cohérence du positionnement de la spécialité *Management des entreprises dans les pays émergents et en développement* au sein de la mention *Management et organisation* n'est pas démontrée : aucune articulation entre le M1 de la mention *Management et organisation* et la spécialité *Management des entreprises dans les pays émergents et en développement* n'est mise en place.

La demande de transformation anticipée du DU en master semble prématurée à ce stade.

- Points faibles :

- Aucune donnée chiffrée quant au suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.
- Pas de partenariats internationaux.
- Pas d'enseignement d'anglais.
- Trop peu d'intervenants professionnels pour une spécialité professionnelle.
- Articulation en semestres des 60 ECTS requis non indiquée.
- Positionnement de la spécialité mal affirmé.

Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire de structurer le projet pédagogique en respectant l'articulation en semestres des 60 ECTS requis.

La cohérence au sein de la mention (notamment en ce qui l'articulation entre le M1 et la spécialité) doit être développée. Une voie possible pourrait être de mutualiser des enseignements avec les autres spécialités tournées vers



l'international en proposant un « module » dédié aux pays en développement plutôt que de développer une spécialité entière, plus faible et redondante.

La dimension internationale de la formation doit être affirmée, notamment en développant des partenariats internationaux.

Afin de répondre à la demande de transformation anticipée d'un DU en diplôme de grade master, il est nécessaire de redéfinir le projet pédagogique : positionnement, équipe pédagogique, adossement recherche, modalités pédagogiques.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : C
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : C
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : C



Entrepreneuriat et projets innovants

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Entrepreneuriat et projets innovants* a pour objectif de former des généralistes en gestion possédant des savoirs et savoir faire en entrepreneuriat. Il s'agit du repositionnement d'une spécialité de la mention *Marketing et stratégie* dans la mention *Management et organisation*.

- Appréciation :

Cette formation est un master spécialisé en entrepreneuriat et gestion de projet dont le repositionnement dans la mention *Management et organisation* semble pertinent. La spécialité *Entrepreneuriat et projets innovants* a mis en place des modalités pédagogiques spécifiques (atelier Business plan) très bien adaptées aux objectifs de la formation, notamment en termes de professionnalisation des étudiants.

Le dossier est globalement peu renseigné ce qui ne permet pas d'apprécier la formation sur un certain nombre d'éléments importants. En effet, de nombreuses informations sont absentes du dossier ou présentées de façon peu claire : la répartition des ECTS par semestre n'est pas indiquée, aucune donnée chiffrée sur l'insertion professionnelle des diplômés n'est fournie, la présentation des unités d'enseignement manque de lisibilité. En termes de pilotage de la spécialité et de projet pédagogique, l'équipe pédagogique comprend seulement trois enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine ce qui pose question notamment quant à l'adossement recherche de la spécialité *Entrepreneuriat et projets innovants*. Enfin, aucune modalité de formation tout au long de la vie n'est envisagée alors que le positionnement de la spécialité sur l'entrepreneuriat et le management des projets innovants serait des plus adaptés à la formation continue.

- Points forts :

- Des modalités pédagogiques spécifiques (atelier Business plan) adaptées aux objectifs de la formation.
- Pertinence du repositionnement au sein de la mention *Management et organisation*.

- Points faibles :

- Adossement recherche insuffisant.
- Equipe pédagogique composée à 85 % de professionnels (seulement trois enseignants-chercheurs de l'UPD).
- Aucune modalité prévue quant à la formation tout au long de la vie.
- Manque de lisibilité du contenu des unités d'enseignement.
- Aucune indication sur la répartition des ECTS par semestre.
- Absence de données chiffrées sur le suivi des diplômés.

Recommandations pour l'établissement

Le dossier manque d'informations et de clarté : il est nécessaire d'améliorer la présentation et la lisibilité de la formation. La présentation du projet pédagogique ne précise notamment pas la répartition des 60 ECTS en semestres. Il s'agit de s'assurer et d'indiquer clairement que le projet pédagogique est structuré en respectant l'articulation en semestres des 60 ECTS requis. Il est également nécessaire d'améliorer la lisibilité de l'adossement recherche.



Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Executive MBA

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris-Dauphine / Université du Québec à Montréal (UQAM)

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Executive MBA* a pour objectif de dispenser des connaissances généralistes en gestion à destination de cadres de haut niveau, cadres en activité. Par conséquent, la spécialité est dispensée en formation continue.

- Appréciation :

L'objectif de la spécialité *Executive MBA* est d'amener les cadres de haut niveau qui suivent cette spécialité en formation continue à prendre du recul quant à leurs pratiques managériales, et à élargir leurs capacités d'analyse et ainsi que leur vision stratégique en tant que décideurs. La spécialité *Executive MBA* s'adresse donc à des professionnels en activité occupant des postes à responsabilité dans de grands groupes nationaux ou internationaux. Le projet pédagogique, en totale adéquation avec les objectifs visés par la formation, s'appuie sur une équipe pédagogique de grande qualité.

La dimension internationale, essentielle quant au public visé, est notamment renforcée par le caractère bilingue de la spécialité : des enseignements sont en effet dispensés en anglais. Un partenariat solide, structuré et doté d'une existence avérée a été développé avec l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM). Le souci d'une recherche d'intégration des deux promotions (une en France, l'autre au Canada) est réel et concrétisé par différentes modalités pédagogiques (séminaires d'intégration, projets à mener en commun...). De plus, l'équipe pédagogique est composée pour partie d'enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine et pour l'autre partie d'enseignants-chercheurs de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. En termes de pilotage, le partenariat développé et mis en place par l'équipe pédagogique de la spécialité *Executive MBA* est exemplaire.

- Points forts :
 - Qualité de l'équipe pédagogique.
 - Partenariat avec l'UQAM.
 - Formation bilingue.

Recommandation pour l'établissement

Il serait intéressant de renforcer le suivi des diplômés, notamment en termes d'évolution de carrière.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A+
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A+



Management global

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management global* a pour objectif de dispenser des connaissances généralistes et des compétences de base en gestion. Elle est proposée à travers deux parcours à deux types de publics distincts : à des étudiants en formation initiale en apprentissage et à des étudiants en formation continue.

- Appréciation :

Le positionnement de la spécialité *Management global* pose question quant à son niveau académique (niveau M2 ?), mais également quant à son rattachement à la mention *Management et organisation*. La spécialité *Management global* ne semble pas s'inscrire dans le cadre LMD. En effet, il n'existe aucune articulation avec le M1 de la mention *Management et organisation* : les étudiants inscrits en formation initiale en apprentissage sont issus d'un « Magistère Sciences de Gestion » qui semble avoir son propre développement en parallèle. Cela se traduit non seulement par le fait qu'aucun étudiant de la spécialité n'est issu du M1 de la mention *Management et organisation*, mais également par la présence, dans les unités d'enseignement, de cours de base dans les différents domaines des sciences de gestion, cours redondants avec ceux du M1 et/ou ne correspondant pas à un niveau M2.

En termes d'insertion professionnelle, le dossier de la spécialité *Management global* fait état d'un taux d'insertion élevé, principalement dans des activités comptables et juridiques. La formation étant en grande partie dispensée en formation continue et en apprentissage, ce qui explique très certainement le taux d'insertion affiché.

De plus, le dossier manque de clarté et de précision sur de nombreux éléments : l'apport des partenariats évoqués est des plus flous, les accords internationaux ne sont pas présentés de façon claire. Enfin, le dossier fait état d'un « renouvellement avec modifications » pour cause de « création d'un parcours en formation initiale en apprentissage ». Or à la lecture du dossier il semble que la promotion en formation initiale existe depuis 2007-2008...

- Points forts :

- Taux d'insertion professionnelle élevé (principalement dans des activités comptables et juridiques).
- Spécialité dispensée en formation continue et en apprentissage.
- Partenariat avec le groupe CEGOS.

- Points faibles :

- Aucune articulation avec le M1 de la mention *Management et organisation* : les étudiants inscrits en formation initiale sont issus d'un « Magistère Sciences de Gestion » qui semble avoir son propre développement en parallèle.
- Le rattachement de cette spécialité à la mention *Management et organisation* apparaît comme des plus artificiels : la cohérence au sein de la mention *Management et organisation* et/ou avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine n'est pas recherchée.
- Projet et objectifs pédagogiques d'un niveau académique insuffisant.
- Accords internationaux peu clairs.
- Manque de clarté quant à l'apport des partenariats.
- Enseignements de base en gestion, redondants pour des étudiants de M2.



Recommandations pour l'établissement

Il est nécessaire de démontrer la cohérence du projet et des objectifs pédagogiques de cette spécialité d'une part, de son rattachement à la mention *Management et organisation* d'autre part (articulation M1/M2, cohérence au sein de la mention *Management et organisation* et/ou avec d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine).

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : C
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Management interculturel

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management interculturel* a pour objectif de dispenser des connaissances en management dans un contexte de diversité culturelle.

- Appréciation :

Il s'agit d'une spécialité ouverte à un public en formation continue dans l'objectif d'amener les managers à mieux agir face à la diversité culturelle.

Le positionnement de la spécialité *Management interculturel* manque de lisibilité. Cette spécialité est présentée comme une formation bidisciplinaire gestion / sociologie. Or la composition de l'équipe pédagogique fait apparaître une faible orientation en sciences de gestion. En effet, seuls quatre enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine sont présents dans une équipe pédagogique composée de 31 intervenants. Cet état de fait pose question quant au positionnement de la spécialité *Management interculturel* non seulement relativement à l'adossement recherche dans le domaine des Sciences de Gestion, mais également relativement à la cohérence du projet pédagogique. Ainsi, le contenu des enseignements est peu orienté sur des connaissances et des compétences en gestion. De plus, en termes de pilotage de la spécialité et de projet pédagogique, la présentation du projet pédagogique ne précise pas le nombre d'ECTS affecté aux différents enseignements ni, par conséquent, la répartition des 60 ECTS en semestres. Enfin, aucun métier n'est clairement identifié en tant que débouché de la formation. Comme le dossier ne donne pas non plus d'éléments précis sur le devenir des diplômés, notamment en termes d'évolution de carrière ce qui serait pourtant pertinent pour un public en formation continue, il est difficile de se faire une idée plus précise de la pertinence du positionnement de la spécialité *Management interculturel* et de la cohérence du projet pédagogique.

En ce qui concerne les relations et les échanges internationaux, aucun accord ou partenariat académique et/ou professionnel à l'international n'est formalisé ce qui est des plus surprenants pour une spécialité orientée sur le management interculturel.

- Points forts :

- Chaire « Management et diversité » de l'Université Paris-Dauphine.
- Formation continue.

- Points faibles :

- Aucun partenariat à l'international formalisé.
- Structuration en ECTS et contenu des unités d'enseignement non précisé.
- Manque de données sur le devenir des diplômés.
- Equipe pédagogique à faible orientation gestion (seuls quatre enseignants-chercheurs de l'UPD sur 31 intervenants).



Recommandations pour l'établissement

La lisibilité de la formation notamment en termes de positionnement doit être améliorée.

La présentation du projet pédagogique ne précise notamment pas le nombre d'ECTS affecté aux différents enseignements ni, par conséquent, la répartition des 60 ECTS en semestres. Il s'agit de s'assurer et d'indiquer clairement que le projet pédagogique est structuré en respectant l'articulation en semestres des 60 ECTS requis.

Il est nécessaire d'améliorer la lisibilité de l'adossement recherche notamment en termes de structure de l'équipe pédagogique.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : C
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : C



Management, travail et développement social

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management, travail et développement social* a pour objectif de développer des compétences en ressources humaines visant à améliorer la qualité de vie au travail. Elle affiche un double positionnement en sciences humaines et en sciences de gestion.

- Appréciation :

Le positionnement de la spécialité *Management, travail et développement social*, ouverte à un public en formation continue, est original : il s'agit de former aux métiers de responsable de pôle qualité de vie au travail dans les services Ressources Humaines, d'expert prévention des risques psychosociaux ou encore de former des représentants des salariés. Pour répondre à ce positionnement, le projet pédagogique est construit en faisant appel d'une part aux sciences de gestion, d'autre part aux sciences sociales. Cependant, le dossier manque de clarté quant à la composition de l'équipe pédagogique, quant à la répartition des enseignements ou encore en ce qui concerne les partenariats affichés. De plus, la structuration du projet pédagogique en semestres, dans le cadre LMD, n'est pas précisée. Enfin, la spécialité *Management, travail et développement social* est offerte à un public en formation continue, ce qui est cohérent avec son positionnement. Mais le dossier ne donne pas non plus d'éléments précis sur le devenir des diplômés, notamment en termes d'évolution de carrière ce qui serait pourtant pertinent pour un public en formation continue.

- Points forts :

- Positionnement original faisant appel aux sciences sociales et aux sciences de gestion.
- Adapté à la formation continue.

- Points faibles :

- Manque de clarté concernant la composition de l'équipe pédagogique, la répartition des enseignements.
- Les partenariats affichés, à l'exception de celui avec l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), n'en sont pas réellement.
- Structuration en ECTS par semestre non précisée.
- Manque de données sur le devenir des diplômés.

Recommandations pour l'établissement

La lisibilité de la formation notamment en termes de gouvernance et d'équipe pédagogique doit être améliorée.

Il est nécessaire de s'assurer et d'indiquer clairement que le projet pédagogique est structuré en respectant l'articulation en semestres des 60 ECT requis dans le cadre LMDS.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Négociations et relations sociales

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris Dauphine

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Négociations et relations sociales* a pour objectif de former les acteurs du dialogue social dans l'entreprise. Cette spécialité est à destination d'un public en formation continue dans le cadre de partenariats avec l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) et trois organisations syndicales nationales (CFDT, CFE-CGC, UNSA) dans l'objectif affiché de développer un dialogue social responsable.

- Appréciation :

Le choix d'une formation dispensée exclusivement en formation continue est cohérent avec son positionnement. Le projet est intéressant mais le dossier est globalement peu renseigné ce qui ne permet pas d'apprécier la formation sur un certain nombre d'éléments importants. En effet, de nombreuses informations sont absentes du dossier ou présentées de façon peu claire. En termes de pilotage de la spécialité et de projet pédagogique, l'équipe pédagogique est constituée à 90 % de professionnels et d'intervenants extérieurs à l'Université Paris-Dauphine. Elle comprend en effet seulement deux enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine dont un seul en sciences de gestion. Ceci pose question notamment quant à l'adossement recherche de la spécialité *Négociations et relations sociales*. Cela pose également question quant à la cohérence du rattachement de la spécialité *Négociations et relations sociales* à la mention *Management et organisation*. De plus, la présentation du projet pédagogique ne précise pas la répartition des 60 ECTS requis dans le cadre LMD en semestres. Enfin, aucune donnée chiffrée sur l'insertion professionnelle des diplômés n'est fournie, notamment en termes d'évolution de carrière ce qui serait pourtant pertinent pour un public en formation continue.

- Point fort :

- Adapté à la formation continue.

- Points faibles :

- Un dossier globalement peu renseigné.
- Le rattachement à la mention *Management et organisation* est des plus artificiels.
- Pas d'implication des chercheurs de Dauphine (Seulement deux EC de Dauphine sur 22 intervenants - un seul en sciences de gestion, section CNU 06 -).
- Pas d'adossement recherche.
- Structuration en ECTS par semestre non précisée.
- Manque de données sur le devenir des diplômés, notamment en termes d'évolution de carrière.

Recommandations pour l'établissement

La cohérence au sein de la mention *Management et organisation* est à démontrer.

La lisibilité de la formation notamment en termes de gouvernance, d'équipe pédagogique et d'adossement recherche doit être améliorée. En effet, l'équipe pédagogique est constituée à 90 % de professionnels et d'intervenants extérieurs à l'Université Paris-Dauphine. Seuls deux enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine interviennent dans la formation, dont un seul est rattaché à la section CNU Sciences de Gestion (section 06).



Il est nécessaire de s'assurer et d'indiquer clairement que le projet pédagogique est structuré en respectant l'articulation en semestres des 60 ECTS.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : C
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : C



Management des ressources humaines et RSE - IAE

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

IAE de Paris

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) :

Université Sant Kliment Orhidszki Sofia (Bulgarie)

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des ressources humaines et RSE* a pour objectif de développer des compétences généralistes en gestion des ressources humaines.

- Appréciation :

La spécialité *Management des ressources humaines et RSE* est une formation à forte notoriété et positionnée en management des ressources humaines. Il s'agit d'une spécialité largement ouverte à un public en formation continue varié et nombreux (quatre groupes dont un délocalisé à l'étranger (Bulgarie) et un en apprentissage). En revanche, le rattachement de la spécialité *Management des ressources humaines et RSE* à la mention *Management et organisation* semble artificiel. En effet, pour la formation initiale, le master 1 n'est pas celui de la mention *Management et organisation*. L'articulation M1/M2 dans le cadre LMD n'est pas réalisée. De plus, les modalités pédagogiques mises en place ne sont pas les mêmes que celles de la mention *Management et organisation*. Une harmonisation est donc nécessaire. Enfin, le positionnement de la spécialité *Management des ressources humaines et RSE* au sein de la mention *Management et organisation* est à clarifier, notamment par rapport à la spécialité *Management stratégique des ressources humaines* : des mutualisations sont certainement possibles. Ces points faibles sont liés pour partie au fait que l'intégration des formations de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Paris à l'Université Paris-Dauphine n'est pas encore réalisée.

En termes de pilotage et de projet pédagogique, la spécialité *Management des ressources humaines et RSE* est portée par une équipe pédagogique de grande qualité, assurant ainsi de façon robuste son adossement à la recherche. Cependant, la présentation du projet pédagogique dans le dossier ne précise pas la répartition des 60 ECTS requis dans le cadre LMD en semestres. Cet élément est à préciser.

- Points forts :

- Déclinaison en formation continue très bien faite.
- Adossement recherche très solide.
- Equipe pédagogique de grande qualité.
- Notoriété forte de la formation.

- Points faibles :

- Cohérence du rattachement à la mention *Management et organisation* non évidente : pas d'articulation M1/M2, redondances potentielles avec la spécialité *Management stratégique des ressources humaines*.
- Structuration en ECTS par semestre non précisée.
- Pour la formation initiale, le M1 n'est pas celui de la mention *Management et organisation*.

Recommandations pour l'établissement

La cohérence du rattachement de la formation au sein de la mention *Management et organisation* (articulation M1/M2, harmonisation des modalités pédagogiques avec celles de la mention, positionnement par rapport à la spécialité *Management stratégique des ressources humaines* : des mutualisations possibles) est à construire.



La structuration du projet pédagogique en respectant l'articulation en semestres des 60 ECTS requis doit être explicitée.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



Management des associations

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :
IAE de Paris - IAE de la Réunion

Etablissement(s) en co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des associations* a pour objectif de permettre l'acquisition de connaissances générales en gestion pour des professionnels du monde associatif.

- Appréciation :

La spécialité *Management des associations* est ouverte à un public en formation continue afin de permettre à des cadres d'évoluer vers des fonctions de direction. Le rattachement de la spécialité *Management des associations* à la mention *Management et organisation* n'est pas très affirmé. En effet, l'articulation M1/M2 dans le cadre LMD au sein de la mention *Management et organisation* n'est pas réalisée. De plus, les modalités d'évaluation des enseignements mises en place ne sont pas les mêmes que celles de la mention *Management et organisation*. Une harmonisation est donc nécessaire. Enfin, le positionnement de la spécialité *Management des associations* par rapport à d'autres spécialités d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine est à préciser. Ces points faibles sont liés pour partie au fait que l'intégration des formations de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Paris à l'Université Paris-Dauphine n'est pas encore réalisée.

En termes de pilotage et de projet pédagogique, le dossier ne précise pas la composition et la structure de l'équipe pédagogique de la spécialité *Management des associations*. L'absence d'éléments sur ce point ne permet notamment pas d'évaluer l'adossement recherche de la formation. L'objectif affiché du projet pédagogique étant de permettre à des cadres d'évoluer vers des fonctions de direction, des données sur l'insertion professionnelle des diplômés en termes d'évolution de carrière seraient utiles afin d'améliorer la lisibilité de cette formation.

- Point fort :
 - Formation continue qui correspond aux besoins d'un secteur d'activité clairement identifié : deux groupes en formation continue dont un à la Réunion.
- Points faibles :
 - Cohérence du rattachement à la mention *Management et organisation* non évidente.
 - Composition et structure de l'équipe pédagogique non précisée.
 - Modalités d'évaluation des enseignements différentes de celles de la mention.
 - Formation peu sélective.

Recommandations pour l'établissement

La cohérence du rattachement de la formation au sein de la mention *Management et organisation* (articulation M1/M2, harmonisation des modalités pédagogiques avec celles de la mention, positionnement par rapport à d'autres spécialités d'autres mentions de l'Université Paris-Dauphine) est à construire.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



Observations de l'établissement

REPONSE A L'EVALUATION AERES

MENTION « MANAGEMENT ET ORGANISATION »

La mention Management et Organisation propose des formations en relation avec le projet de Dauphine, adossée à la recherche, qui répondent à des demandes sociales fortes, en s'appuyant sur un corps d'enseignants-chercheurs de Dauphine ou d'intervenants extérieurs, souvent étrangers, fondées sur des partenariats solides avec des entreprises et des institutions d'enseignement supérieur. Le rapport souligne ainsi la forte attractivité et la notoriété des spécialités, la grande qualité des équipes pédagogiques, un adossement solide à la recherche et des déclinaisons nombreuses en formation continue, mobilisant l'ensemble des modalités de mise en œuvre de la formation tout au long de la vie et un excellent taux d'insertion. La notation, notamment en matière de projet pédagogique et de pilotage, ne rend pas compte de ces points forts pourtant reconnus. On peut s'interroger sur une mention et des spécialités notées A ou A+ en insertion et C sur le projet pédagogique dont le but devrait être de conduire à une bonne insertion.

Le M1 de la mention prépare les étudiants de Dauphine aux différentes spécialités. Lors du précédent contrat, la mention a intégré davantage d'étudiants dauphinois. Le nombre d'étudiants extérieurs en M2 varie, selon le projet de chaque spécialité et n'évince aucun étudiant dauphinois. Toutes les formations respectent les 60 ECTS requis. Les séjours à l'étranger se déroulent au niveau L3, M1 et/ou par une année de césure. Pour les étudiants extérieurs, une expérience internationale est exigée pour intégrer nos spécialités de M2.

Le bon positionnement de nos spécialités dans l'espace régional et national se manifeste par une attractivité forte appréciée par le nombre de candidatures. Il résulte d'une capacité d'innovation avec des formations de référence dans leur champ. Au cours des dernières années, la mention a ainsi mis en place en France le premier Master en Management interculturel, le premier Master « Management, Travail et développement social » et le premier Master « Négociation et relations sociales ».

- **Spécialité « Politique générale et stratégie des organisations »**

La spécialité « **Politique générale et stratégie des organisations** » existe depuis plus de 35 ans et est largement reconnue dans le champ de la recherche en stratégie et organisation. Elle avait reçu la note de A+ en 2009. Depuis, l'équipe de direction a amélioré la qualité de la formation notamment en termes d'ouverture internationale ou de partenariats avec les entreprises. La progression constante des candidatures, l'attraction des meilleurs professeurs dans leur domaine ou encore l'obtention de prix de thèse en témoignent.

Le rapport relève la très bonne insertion professionnelle (100% des étudiants dans les 3 mois qui suivent la formation), le haut niveau de l'équipe pédagogique, les relations avec l'environnement socioéconomique par l'adossement à deux chaires ou encore l'articulation étroite avec les activités de recherche de l'université.

La formation permet d'obtenir 60 crédits ECTS. Les cours obligatoires ont lieu au premier semestre. Les séminaires optionnels et le retour des mémoires se fait au second semestre. La formation veillera à organiser la formation en deux semestres donnant lieu à la délivrance de 30 ECTS.

Le rapport souligne les « redondances potentielles avec d'autres masters Recherche en Gestion (dans la mention Management et Organisation ainsi qu'avec la Mention Administration des entreprises de l'UPD) ». Or la spécialité mutualise trois cours sur les quatre enseignements de tronc commun avec l'autre master recherche de la mention Management et Organisation, où cette mutualisation est signalée comme un point fort. Pour l'autre mention, s'il est fait référence au projet d'intégration des formations de l'Institut d'Administration des Entreprises, Institut initialement rattaché à la Sorbonne, ce projet n'est pas encore finalisé. Cette spécialité recherche aurait pour vocation de s'adresser à un public de formation continue avec un programme, un contenu et une pédagogie distinctes.

- **Spécialité Business Consulting**

Le rapport relève comme un point fort le suivi d'une mission de conseil par nos étudiants. En effet, le calendrier permet aux étudiants de suivre une mission dans son intégralité. Les étudiants commencent ainsi leur apprentissage au second semestre (début janvier), reviennent à l'université de mai à mi-juin, puis retournent en apprentissage de mi-juin à novembre calendrier. Une semestrialisation stricte ne permettrait donc pas de répondre à une exigence de l'apprentissage liée au marché du conseil.

- **Spécialité Management des ressources humaines**

Une stricte semestrialisation dans cette spécialité ne serait pas compatible avec les exigences de l'apprentissage.

La spécialité bénéficie de partenariats avec Actuel RH (Accès gratuit au site, activités organisées par le Club RH Dauphine, association des anciens), AMRAE (Fourniture de supports et de documents pour le séminaire « Management des risques et GRH » et suivi de mémoires), l'ANDRH (participation à la structure « veille sociale », rédaction de notes de synthèse et participation aux réunions de l'ANDRH), Cap Gemini Consulting (Pilotage du séminaire « Gestion de projet et conduite du changement », atelier de présentation des métiers du conseil), Elegia (pilotage du séminaire « Développement personnel », droit d'accès gratuit à l'une des formations du catalogue Elegia); L'Oréal (Interventions ponctuelles dans divers séminaires, participation au business game international « RU RH » (seuls 5 masters français sont admis à participer) ; conférences à l'UQAM et à HEC Montréal dans le cadre du voyage d'étude.

La spécialité entretient également d'étroites relations avec un groupe d'une quinzaine d'entreprises qui participent au forum apprentissage du Master, recrutent 1 à 3 étudiants en apprentissage et des diplômés (Air France-KLM, AREVA, BPCE, Cap Gemini Consulting, Compagnie Saint-Gobain, Devanlay-Lacoste, Essilor, France Telecom Orange, Groupe Bel, Groupe Bouygues, L'Oréal, LVMH, Pernod-Ricard, Société Générale, Veolia).

Le taux de Dauphinois au sein de la spécialité n'a cessé de croître ces dernières années passant en 4 ans de 15% à 38%. Le taux d'admis en M2 parmi les candidats issus du M1 est passé de 29,41% en 2008-2009 à 31,25% en 2009-2010, 41,18% en 2010-2011 42,86% en 2011-2012 et 73,68% en 2012-2013. L'objectif est un taux de 70 - 80% grâce à la nouvelle maquette du M1 qui identifie clairement un parcours RH.

Depuis plus de dix ans, le Master se décline également en formation continue. Les modalités de recrutement sont identiques à celles des étudiants classiques et attirent des responsables RH ou des cadres en exercice qui veulent se réorienter. Cette spécialité en formation continue est aujourd'hui une des spécialités les plus reconnues en France et son attractivité repose sur la qualité de son corps professoral, enseignants-chercheurs et professionnels, et le contenu des enseignements qu'il dispense.

▪ **Spécialité Management des organisations culturelles**

La spécialité est conçue comme généraliste et polyvalente dans le champ du management, mais aussi de l'analyse et de la conceptualisation des politiques culturelles. Les enseignements visent donc tout autant à fournir des bases théoriques que des outils opérationnels en vue de préparer aux diverses fonctions d'administration courante, de gestion de la production, des fonctions budgétaire et financière, commerciale... Elle intègre également les dimensions économique, politique, historique, juridique et sociologique, indispensables à la compréhension de la problématique du management culturel et à la maîtrise de ses techniques. C'est pourquoi la spécialité a toujours été ouverte au niveau du recrutement. Les intéressés doivent être titulaires d'un Master 1 universitaire en gestion, droit, économie, sciences humaines, études artistiques..., du diplôme d'une grande école de management ou d'un autre domaine ou encore d'un diplôme équivalent ou d'une valorisation des acquis professionnels. Ils doivent aussi témoigner d'un engagement personnel dans le champ culturel et de premières expériences professionnelles (stages). La spécialité s'adresse à des étudiants, français ou étrangers francophones, en formation initiale, et des personnes engagées dans la vie active, dotées d'une solide expérience professionnelle et soucieuses dans un projet de reconversion d'approfondir les résultats de leurs expériences ou de mieux maîtriser les données de la culture.

En formation permanente, la spécialité est conçue pour un public diversifié : professionnels du secteur culturel, français ou étrangers francophones, désireux de mettre en perspective leur expérience et souhaitant acquérir de nouvelles compétences. Au niveau du recrutement sont privilégiés le projet professionnel, la motivation et la connaissance de l'administration et de la gestion du secteur culturel d'ores et déjà acquise (stages ou carrière professionnelle).

La spécialité vise à offrir un spectre large d'emplois, pour les diplômés, et préparant à des fonctions transversales d'administration ou de gestion, quel que soit le domaine (spectacle vivant, industries culturelles, musées et arts plastiques...) ou le secteur (public ou privé) ainsi

qu'aux différents métiers du conseil en entreprise ou de l'administration culturelle d'Etat ou territoriale. Un spectre aussi large dépasse donc le cadre strict de la gestion. C'est pourquoi le recrutement s'effectue au-delà de Paris-Dauphine, même si depuis 2009, le nombre d'étudiants en provenance d'un M1 de Dauphine s'est significativement accru. Des enseignements dits de « mise à niveau » ont été introduits dès l'origine de la formation à la demande du Ministère de l'Enseignement Supérieur. La maîtrise de l'anglais, et de préférence, d'une seconde langue, est un pré requis. Il s'avère cependant que les promotions sont relativement hétérogènes du point de vue linguistique. C'est pourquoi le choix de cinq séances de 3 heures de discussion en anglais à partir de l'actualité culturelle anglo-saxonne, proposées hors évaluation, a été fait. Il s'agit d'acquérir le vocabulaire spécifique au monde de la culture. Chaque séance est thématique et relative à un secteur du champ culturel. En 2011/2012, un partenariat avec le Théâtre du Châtelet a complété ces séances avec un programme de 18 heures (assurées majoritairement en anglais) autour de la production d'opéras. Les nouvelles technologies, sont abordées dans l'enseignement d'approfondissement « Les industries éditoriales et le numérique », « actualité culturelle », « Politiques audiovisuelles » ou encore « Spectacle vivant ».

En ce qui concerne le suivi des étudiants, outre les enquêtes APEC, l'Association des anciens étudiants a créé un site qui constitue une véritable « bourse de l'emploi culturel » et qui gère l'annuaire des anciens diplômés. L'insertion professionnelle de nos diplômés est, de fait, très satisfaisante, y compris ces dernières années malgré une conjoncture peu favorable. En formation initiale, près de 20 % des étudiants trouve un emploi avant la fin de leur stage. A six mois, le taux d'insertion est de l'ordre de 90 %. Un nombre non négligeable trouve un emploi à l'étranger (notamment dans le réseau des centres culturels français). Les emplois occupés sont très variés conformément au caractère généraliste de la formation : administrateur, chargé de production, des relations avec les publics, chargé de mécénat..

- **Spécialité Master International Business and Project Management in New Communications Technologies (MIB)**

La spécialité permet l'acquisition des 60 crédits ECTS de M2. L'articulation entre les semestres est la suivante : 40 au premier semestre ; 20 au second semestre. Cette répartition est directement liée au rythme de l'apprentissage proposé par le MIB, et souhaitée par les entreprises : acquisition de connaissances au semestre 1, mises en pratique lors de l'apprentissage partiellement au semestre 1 et totalement au semestre 2. Ce déséquilibre nous semble dès lors justifié pour assurer au mieux l'intégration de nos étudiants dans les entreprises, pendant et après leur année d'apprentissage.

Les cours proposés par le MIB sont pour certains un approfondissement et une continuité du M1 de la mention tout en proposant une vision à la fois approfondie, internationale et professionnelle. Les cours intitulés "Organizational behavior" ou "Project management accountancy" en attestent et ne constituent pas une redondance des cours de M1. L'un des points forts du MIB est le fort recrutement à l'international (59%). Ce choix limite la possibilité d'intégrer un large pourcentage d'étudiants issus du M1 Management et Organisation.

En 2012-13, l'équipe pédagogique était composée de 80% d'enseignants-chercheurs, équilibre qui sera modifié dès la rentrée 2013. Toutefois, le poids des cours assurés, par les professionnels, demeure important dans le MIB. Les professeurs étrangers constituent également une source de richesse et un enseignement différent ; et en ce sens, ne peuvent être totalement assimilés à des enseignants-chercheurs français. Enfin, une réflexion est en cours sur l'articulation avec la mention MCT ; une mutualisation de certains cours est envisagée. Les compétences acquises et les débouchés sont néanmoins très différents. Le profil des étudiants recrutés ainsi que le partenariat avec Léonard de Vinci, font de ces diplômes deux entités complémentaires et cohérentes mais différenciées. Les étudiants ne posent d'ailleurs pas leur candidature aux deux diplômes.

- **Spécialité Management of New Communication Technologies and Tourism (MCT)**

La spécialité MCT a comme objectif de donner à une population d'étudiants hétérogène un socle de compétences managériales diversifié et robuste en construisant sur ces bases une spécialisation en nouvelles technologies. S'il s'agit, pour le MIB, d'une compétence en direction de projet, pour le MCT, il s'agit d'acquérir des compétences sectorielles sur les nouvelles technologies dans les domaines du luxe et du tourisme. Le MCT vise un public international et atteint cet objectif. Il intègre une vision internationale des thématiques abordées, et il est enseigné intégralement en anglais.

- La formation en apprentissage est un solide point d'ancrage avec les entreprises. Les maîtres d'apprentissage apprécient les étudiants, louent leur pragmatisme et leur engagement et reconnaissant que l'enseignement est approprié à leurs attentes. Les tuteurs sont également un des facteurs de succès de ces formations.

- Le rythme de gestion des périodes de formation en entreprise et en formation académique est reconnu comme un élément d'attractivité pour les entreprises.

- Une part significative des enseignements est donnée par des professionnels

- La dimension opérationnelle de la formation est intégrée à chaque étape : les modalités de recrutement, le contenu des enseignements, les thèmes des mémoires et les modalités de validation des connaissances. Les choix des thèmes abordés, l'accent mis sur le travail en groupe et le recours à des professionnels reconnus apportent une dynamique contemporaine très forte sur des sujets de pointe comme le « yield management », l'impact du e-commerce, le marketing viral, les outils de management dans le monde numérique, les outils collaboratifs.

En matière de débouchés, le MCT s'est donné comme ambition de contribuer à la professionnalisation des secteurs du tourisme et du luxe, secteurs mondiaux par excellence, à travers la maîtrise des technologies du web et des outils associés, comme le marketing et la publicité. Le choix des thèmes abordés et la dimension très pratique du recours à l'Internet en cours, grâce aux facilités offertes, par les locaux du Pôle Léonard de Vinci, donnent à cette orientation une dynamique concrète et fédératrice entre les étudiants issus de pays différents mais sensibilisés à ces deux secteurs.

- **Spécialité Management des entreprises dans les pays émergents et en développement**

L'ancien statut de DU est devenu incompatible avec la finalisation de partenariats avec des universités et avec des entreprises, partenaires potentiels mentionnés dans le projet.

La spécificité de la formation, en comparaison avec d'autres formations à l'étranger, est sa triple perspective comparatiste : pays émergents, pays en développement et pays du nord. C'est la seule formation où la dimension contextuelle est mise en exergue avec des intervenants de différentes zones géographiques. Elle correspond aussi à une demande accrue de firmes multinationales vis à vis de profils locaux formés aux méthodes occidentales.

La faiblesse de l'articulation avec le M1 s'explique par l'histoire du DU et elle peut s'améliorer avec le changement de statut qui permettrait de proposer un parcours cohérent M1/M2. Cette spécialité, malgré le fait qu'elle ne confère qu'un DU, demeure attractive et diversifiée ; les étudiants proviennent de 14 nationalités et le corps enseignant de 6 nationalités. Cette diversité participe au rayonnement international de Dauphine.

- **Spécialité « Entrepreneuriat et projets innovants »**

La formation est ouverte en formation continue et à la validation des Acquis de l'Expérience. Le taux d'insertion se situe entre 90% et 100% depuis la création de la spécialité. Les étudiants trouvent un emploi avant la fin de leur stage (20%) et dans les deux-trois mois après la fin de la formation (80%). Certains étudiants ont créé leur entreprise (plus de 30 entreprises), à la sortie du Master ou dans les 3 ans qui suivent leur sortie. Plusieurs enseignants-chercheurs font des recherches sur le sujet (Catherine Léger-Jarniou, Norbert Alter ou Hela Housfi). L'équipe pédagogique est composée à 85% de professionnels dans la mesure où le contenu de certains enseignements requiert des connaissances particulières et très professionnelles liées à la création d'entreprise (comportement entrepreneurial, propriété intellectuelle).

- **Spécialité Management interculturel en formation continue**

Le management interculturel enseigné dans cette formation, permet d'identifier les différences culturelles, qu'elles soient d'origine internationale, nationale, régionale, organisationnelle ou professionnelle, de comprendre l'origine de ces différences et les valeurs sur lesquelles elles reposent, de développer des outils qui, tout en respectant ces différences, et les impératifs stratégiques de l'entreprise, permettent d'améliorer la coopération nationale et internationale. Il est aujourd'hui unique dans la francophonie.

L'approche de la formation, à partir des fondamentaux des disciplines de gestion, est interdisciplinaire et fait appel à différentes disciplines complémentaires à nos yeux pour expliquer et agir sur les déterminants culturels de l'action organisée. L'équipe pédagogique comprend, outre des spécialistes de gestion des linguistes ou des sociologues. La continuité de la présence de ces Professeurs et Chercheurs de Dauphine est un élément fort du dispositif de notre programme.

Elle comprend également de nombreux enseignants-chercheurs étrangers : Christoph Barmeyer, Professeur en management interculturel et directeur du centre des compétences sociales à l'Université de Passau (Allemagne), Eric Davoine, Professeur de Gestion à l'Université de Fribourg (Suisse), Allain Joly et Jean-Pierre Dupuis (HEC Montréal), Evalde Mutabazi (Professeur de Gestion Ecole de Management de Lyon - France) ou e Alain-Max Guénette (Professeur de Gestion Haute Ecole de Gestion de Neuchâtel - Suisse) . Il conviendrait d'ajouter que de nombreux enseignants du MMI développent des enseignements en interculturel et en anthropologie des organisations à partir de la gestion comme Yvon Pesqueux (Professeur au CNAM). Suivie par des cadres en exercice, la spécialité ouvre à des emplois de gestion internationale dans les entreprises, les organisations publiques, les syndicats ou les associations. Certains créent des cabinets spécialisés.

La spécialité permet d'obtenir les 60 crédits ECTS du M2. Un grand projet final constitue un aboutissement du parcours. Il s'agit d'un travail en équipes, par groupes de 2 à 4 étudiants. Le mémoire est soutenu publiquement à l'issue de la formation devant un jury composé d'enseignants et de tuteurs

- **Spécialité Management, travail et développement social (MTDS) en formation continue**

Le master recrute uniquement au niveau M2 en formation continue, pour une durée de 15 mois et ne peut donc entrer dans le cadre habituel de la semestrialisation.

Le Master fait intervenir les représentants des cabinets conseils les plus reconnus dans le domaine (Tehnologia, SECAFI, Le Carré Conseil...) en mobilisant leurs directeurs. Sur le plan académique notre collaboration avec le CNAM nous apporte les meilleurs représentants de la psychologie du travail. Sur le plan du métier, notre partenariat avec l'ANACT confère une source de légitimité appréciée. C'est ainsi que notre spécialité s'est imposée comme pionnière dans ce domaine, lequel concerne des questions d'une grande actualité pour les entreprises : les conditions d'une amélioration du bien être au travail.

- **Spécialité « Négociation et relations sociales » en formation continue**

Cette spécialité a pour objectif de faire partager aux responsables des relations sociales et aux responsables syndicaux un certain nombre de connaissances et de pratiques pour former les acteurs du dialogue social dans l'entreprise, approfondir les questions socio-économiques d'actualité, enrichir la connaissance de la dimension sociale du management et prendre en compte l'articulation entre l'économique et le social.

Elle est ouverte aux personnes titulaires d'un diplôme de niveau bac+4, possédant au moins 5 années d'expérience professionnelle et aux personnes dont les acquis professionnels permettent de les dispenser de la condition de diplôme (VAP). Elle s'adresse à des directeurs ou futurs directeurs des relations sociales, des professionnels des RH en charges des relations sociales, des cadres syndicaux : des délégués syndicaux centraux d'entreprises, des secrétaires fédéraux, des secrétaires départementaux et des hauts fonctionnaires en charge des questions de négociation. Elle respecte en termes de crédits les 60 ECTS requis.

Depuis son lancement, elle a réussi son pari : regrouper, avec succès, des responsables RH et des syndicalistes pendant quatorze mois et offrir à ses participants une formation unique en France. Une telle formation nécessite des intervenants expérimentés dans le domaine des relations sociales, c'est la raison pour laquelle la plupart des intervenants sont des professionnels reconnus du domaine.

LE PRESIDENT

PARIS, LE 8 JUILLET 2013

Monsieur le Directeur,

Nous remercions vivement l'équipe des experts qui a procédé à l'évaluation de notre offre de formation « Master ». Nous travaillons à intégrer leurs recommandations à l'offre de formation annexée au contrat quinquennal.

I. REMARQUES GENERALES SUR L'EVALUATION DES FORMATIONS

Une procédure inachevée

1. Nous déplorons qu'il n'y ait pas eu d'échange avec les experts, à la différence de l'évaluation des centres de recherche et de celle de l'établissement. Alors que l'évaluation doit conduire à améliorer la qualité de l'offre, l'absence de tout échange affaiblit beaucoup la portée de l'exercice.

Une solution intermédiaire consisterait à instaurer une navette permettant aux experts d'adresser leurs questions à l'établissement, avant de poser les évaluations et/ou la notation définitives.

2. Beaucoup de malentendus semblent dus à la confusion entre le bilan et le projet. Ainsi, certaines formations en cours de restructuration restent évaluées en fonction du bilan de l'ancienne formation et non du projet qui vise justement à répondre à des insuffisances, ce qui est contreproductif et contraire aux objectifs affichés par l'AERES elle-même (qui demandait d'indiquer la nature de la demande : renouvellement, restructuration, création, etc.). Il avait été annoncé par ailleurs que les créations devaient être intégrées dans les dossiers mais ne seraient pas évaluées ; or, elles l'ont été (sauf sur le critère de l'insertion, signalé « np »).

Une cohérence parfois discutable

1. Il n'y a pas toujours de cohérence entre la nature des critiques apportées et la notation : le « tarif » semble variable d'une mention à l'autre ou d'une spécialité à l'autre, ce qui reflète sans doute la diversité des évaluateurs.

Par exemple, la spécialité de Master « Politique générale des organisations » (mention « Management et organisation ») a deux notes B, sur la base de deux points faibles : la répartition des ECTS par semestre et une redondance partielle avec d'autres Masters. Mais les points forts sont d'une toute autre importance : équipe pédagogique de haut niveau, deux chaires d'enseignement et de recherche en appui, adossement recherche de qualité. Quand on met en balance ces deux types d'appréciation, on peut légitimement s'interroger sur la pertinence de la notation.

Autre exemple : dans les masters professionnels, la participation des intervenants professionnels est parfois jugée trop importante, d'autres fois insuffisante, malgré des taux d'encadrement très proches et indépendamment de la qualité des professionnels.

2. Il n'est pas rare qu'un diplôme soit bien noté sur ses résultats (insertion) et mal sur le critère du projet pédagogique et/ou du pilotage. Ce pourrait être l'occasion de se demander comment un projet insuffisant ou un pilotage déficient peuvent conduire à de bons résultats. Il faudrait sans doute admettre que la conformité à un schéma préétabli sur les modes d'organisation rencontre des limites.

3. La mutualisation est fréquemment demandée, mais lorsqu'elle est effectivement pratiquée, elle n'exonère pas du reproche de redondance entre spécialités.

4. Le reproche d'insuffisance d'adossement à la recherche est parfois signalé sans que soit prise clairement en considération la nature même de la formation. La contribution des enseignants (y compris des professionnels) à la recherche, critère objectif, n'est pas vraiment prise en considération.

5. On a parfois l'impression que la difficulté de l'exercice d'évaluation conduit à une sorte de repli sur l'application d'une grille (une « check-list ») censée objectiver le jugement mais qui ne pondère pas l'importance respective de chaque critère.

II. SUR LES MASTERS

Nous retenons de l'évaluation un certain nombre d'enseignements :

- Le défaut de renseignement du dossier reste la première cause de pénalisation par l'expert.
- S'agissant des mentions, les dispositifs d'aide aux étudiants et la qualité de l'insertion sont largement positifs par les experts, en revanche nous sommes interpellés sur les critères du projet pédagogique (cf. infra) et plus encore du pilotage.
- Pour les spécialités, leur nombre et leur diversité rendent vain d'en tirer des conclusions générales.
- Chacune des mentions et spécialités sont invitées à prendre en compte sans délai les points faibles et les recommandations.
- Quant à nos procédures internes concernant l'évaluation d'une part, le pilotage pédagogique d'autre part, elles sont jugées trop informelles. Cela ne signifie pas qu'elles

soient inefficaces, mais il convient de formaliser ces procédures pour les rendre plus visibles.

Comme l'indique notre document de politique de formation remis à l'AERES, notre offre de formation obéit à la construction suivante :

- Les « Masters of science » (quel que soit leur statut juridique) : les deux premiers semestres sont organisés autour d'une « majeure » (la mention), ils débouchent sur une spécialisation au cours des deux derniers semestres. Dans certains Masters, la sélection s'opère dès la première année (« Management » et « Financial Markets » par exemple).
- Les « Masters de spécialité » : largement ouverts à l'entrée directe en M2, ainsi qu'à des étudiants déjà titulaires d'un M2 ou en formation continue, ils sont plutôt tournés vers des secteurs d'activité : le Master de gestion des organisations culturelles, ou celui de management de l'immobilier en sont deux exemples.
- Les MBA : Executive MBA, MBA Ressources humaines, MBA Santé, etc.

Il nous semble que le format de l'évaluation n'est pas pleinement adapté à la prise en compte de cette diversité.

Sur le statut des diplômes DGE-DN

Environ 40 % des formations sont des DGE. La reconnaissance du grade de Master justifie légitimement une évaluation. Néanmoins, alors même que les DGE ont aussi pour fonction d'autoriser des formations spécifiques et innovantes, généralement axées sur des métiers ou des débouchés ciblés, on est en droit de se demander si cette évaluation doit répondre à la même grille d'évaluation que les diplômes nationaux, notamment sur le niveau de sélection (M1 ou M2), la structuration en mention/spécialités, l'intégration M1-M2 quitte à sous-estimer dans l'évaluation générale la qualité de l'encadrement ou l'insertion professionnelle.

Sur le rattachement forcé de toute spécialité à une mention

En imposant le rattachement de tout M2 à une mention comportant un M1, l'AERES exclut de facto les Masters de spécialité sur un an. Il contraint à opérer des rattachements forcés qui pénalisent l'évaluation de la cohérence des mentions. Il a conduit à une appréciation sévère du « projet pédagogique » ou du pilotage des mentions, malgré leur efficacité en termes d'insertion professionnelle.

C'est aussi ce qui a conduit à une notation dégradée et inappropriée de la mention Management et organisation. L'impression de dispersion que peut dégager cette mention au regard de la doctrine a pesé en retour sur l'évaluation de certaines spécialités de cette mention, dont la qualité et l'utilité sont pourtant avérées.

La réalité est que nous offrons des Masters de spécialité au niveau M2, recrutant des étudiants titulaires d'un M1 ou d'un M2, en formation initiale ou continue, attractifs pour les étudiants comme pour les employeurs. Quelle serait la bonne raison d'y renoncer ?

La rigidité de l'approche par Mention est particulièrement inadaptée pour les Masters en formation continue dont les étudiants sont en reprise d'études sur un an.

Plus fondamentalement, cette approche est incohérente avec l'ouverture des M2 à :

- Des étudiants venant de différentes mentions, comme cela semble recommandé. Ainsi, à propos de la spécialité « Management financier de l'entreprise », l'expert note parmi les points faibles : « *spécialité qui n'est actuellement accessible qu'aux étudiants du M1 de la mention* ». Faut-il alors rattacher cette spécialité à plusieurs mentions ?
- Des étudiants internationaux ayant suivi un Bachelor en 4 ans et qui ne reprendront pas un Master en deux ans.

Sur l'ouverture des spécialités à des étudiants extérieurs

La doctrine de la mention est à la source de plusieurs appréciations des experts sur l'insuffisance du nombre d'étudiants en M2 issus du M1 de la mention. Cette appréciation se fonde sur un pourcentage. Or, le caractère de "pyramide inversée" nous permet à la fois d'accueillir en M2 tous nos étudiants de M1 dans leur domaine, même s'ils n'accèdent pas tous à la spécialité ayant leur préférence, et d'accueillir un nombre élevé d'étudiants extérieurs ce qui fait baisser mécaniquement le taux des étudiants issus du M1, sans préjudice pour les étudiants ayant suivi un cursus de Master complet. Un indicateur de type "pourcentage d'étudiants issus de M1 accédant à un M2 de la mention" serait plus pertinent.

Il n'est pas anodin que les textes en vigueur maintiennent une sélection entre le M1 et le M2 et non à l'entrée du M1. Quel en est le sens ?

- Soit il s'agit de fermer la porte du M2 aux « mauvais étudiants » de M1 : ce n'est ni logique de la mention, et ce n'est pas notre choix, ni celle de l'AERES sur laquelle nous sommes évalués.
- Soit il s'agit de laisser ouverte l'entrée des M2 à des candidats extérieurs, et c'est ce que nous pratiquons : cette ouverture est pleinement justifiée par les avantages associés à la constitution d'un public mixte et apprécié par le marché du travail. Mais alors le degré d'ouverture n'est qu'une question de curseur et ne devrait pas être transformé en critère d'évaluation discriminant.

Nous relevons aussi des appréciations paradoxales à ce sujet. Ainsi, pour la spécialité « Economie de la santé », l'expert note parmi les points forts la présence d'un « *effectif et approche pluridisciplinaire* » (donc l'ouverture) et parmi les points faibles l'insuffisance des effectifs en provenance du M1 et de Dauphine. On en déduit qu'il faut « ouvrir », mais pas trop : quelle est la mesure ?

Quant à la spécialité « Economie et gestion des établissements de santé », l'expert se réjouit que *«cette spécialité est la seule à accueillir en majorité des étudiants issus du M1.»*, mais il ajoute que, dans le dossier, *«Il est simplement fait mention que le nombre de candidatures était de 80 lors de la dernière année pour un taux de sélection de 50%. Il est possible de se demander si le vivier d'étudiants est suffisamment important pour une ouverture en formation initiale et par apprentissage.»* D'un côté, on se félicite que le M2 recrute en M1, de l'autre on déplore que le taux de sélectivité ne soit que de 50% : là encore, existe-t-il une jauge ?

Telles sont les observations générales dont nous souhaitons vous faire part.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L Batsch'.

Laurent BATSCH