



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Master in management

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 : Master in management

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MG140006334

## Périmètre de la formation

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

Site de Paris-Dauphine à Paris

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

## Présentation de la mention

La mention *Master in management* constitue une alternative de l'Université Paris-Dauphine aux diplômes des grandes écoles de commerce françaises. Alors que le passage au LMD a entraîné la disparition des anciennes maîtrises généralistes que constituaient les MSG (Maîtrises en sciences de gestion), cette mention adopte une approche équivalente, en proposant une formation généraliste débouchant progressivement sur une spécialisation qui reste néanmoins beaucoup moins marquée que dans les autres mentions proposées par l'Université Paris-Dauphine.

La mention ne comprend pas de spécialité et la spécialisation des étudiants se fait donc par un jeu de parcours et d'options, mais avec un tronc commun qui reste très important. La première année est davantage focalisée sur l'acquisition de compétences fonctionnelles (contrôle, marketing, gestion des ressources humaines - GRH -, finance) et la deuxième année davantage sur des processus ou des orientations métiers. Les cinq parcours du M2 sont : *Financial control, Business development, Business unit management, Business process management, International management*. Le volume horaire évolue entre 450h et 486h de cours en première année et 408h de cours en deuxième année (dont 60 % de tronc commun).

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Cette mention peut être suivie en formation initiale ou par apprentissage. Elle s'appuie également sur certains cours qui sont dispensés en anglais (de nombreux cours restent en français, notamment tous ceux faisant l'objet d'une mutualisation avec des cours déjà dispensés dans d'autres mentions). La formation prévoit explicitement la possibilité



d'une année de césure entre le M1 et le M2 pour permettre aux étudiants d'acquérir une expérience professionnelle complémentaire des trois mois de stage en M1 et de six mois de stage en M2. Un cours de formation à la recherche est explicitement prévu, de même qu'un cycle de conférences, une préparation au TOEIC et une préparation spécifique à l'embauche. Des liens sont tissés avec des universités étrangères au Royaume Uni, au Canada, en Allemagne et en Inde.

Cette mention est la transformation d'une spécialité pré-existante avec une montée en régime assez importante : 61 étudiants en 2010, 115 étudiants en 2012. La question centrale que pose cette mention est l'arbitrage entre la transversalité et la spécialisation.

Dans les autres mentions de l'Université Paris-Dauphine, le LMD s'est traduit par la transformation des DESS en spécialités. On a ainsi une ultra-spécialisation de spécialités qui ne forment parfois qu'un nombre restreint d'étudiants destinés à des emplois très spécialisés et peu nombreux. Cette ultra-spécialisation peut se justifier sur certains emplois où, effectivement, il existe un besoin très pointu en connaissances techniques. Néanmoins, dans la grande majorité des cas, l'ultra-spécialisation ne débouche pas nécessairement sur les emplois initialement prévus.

Deux visions sont alors possibles par rapport à cette construction d'une mention généraliste. Dans la première vision, on peut considérer que cette mention fait doublon avec les formations existantes dans les autres mentions sans pour autant offrir le même niveau de spécialisation. Il s'agirait alors d'une formation en gestion de second rang.

Dans la seconde vision, on peut considérer que l'Université Paris-Dauphine présente, en France, une spécificité liée à son histoire et à son statut. Cette spécificité lui permet à la fois d'être une université et d'être en concurrence frontale avec les grandes écoles de commerce françaises. Autrement dit, l'Université Paris-Dauphine fait sans doute partie des établissements d'enseignement supérieur capables de rivaliser au niveau international avec les universités étrangères les plus prestigieuses. Mais, dans ce cas, la compétition ne se fait plus sur des spécialités très pointues liées au corps enseignant et aux liens avec un secteur professionnel très spécifique. Elle se fait sur un ensemble de facteurs liés à l'Université, à sa gestion des étudiants, des parcours, des enseignants, de la recherche et des moyens matériels et financiers. Si l'on adopte, cette vision, le *Master in management* correspond alors à une projection stratégique de l'Université Paris-Dauphine pour se situer dans la compétition internationale des business schools. Il s'agit alors d'une formation de gestion de premier rang qui mérite d'être soutenue. L'ouverture à l'international, l'année de césure, l'existence de cours en anglais, la formation à la recherche constituent autant d'éléments susceptibles de permettre à cette formation de se situer au niveau des meilleures dans un environnement international très concurrentiel.

- Points forts :
  - Une formation centrée sur les concepts fondamentaux du management.
  - L'adossement à une équipe de recherche reconnue et surtout polyvalente (cas assez rare en France et rendu possible par la focalisation de l'Université Paris-Dauphine sur l'enseignement et la recherche en sciences de gestion).
  - Des stages d'une durée importante et la possibilité d'une année de césure.
  - Une exigence forte en anglais.
  - Un fort adossement aux milieux professionnels.
  
- Points faibles :
  - Des accords internationaux encore insuffisamment développés par rapport aux grandes écoles de commerce françaises qui disposent déjà d'un maillage très fort à l'étranger, voire même d'implantations dans d'autres pays.
  - Un encadrement administratif qui doit être développé pour permettre un accompagnement individualisé des étudiants, condition indispensable pour faciliter les partenariats étrangers.

## Recommandations pour l'établissement

Il serait souhaitable de rattacher la spécialité *Tunis-Dauphine* de la mention *Finance* à cette mention *Master in management*. En effet, la spécialité *Tunis-Dauphine*, qui figure dans la mention *Finance*, a également une approche plus généraliste, ce qui la singularise vis-à-vis des autres spécialités de la mention *Finance* qui présentent toutes des spécificités très pointues. Dans les deux cas (*Master in management* et la spécialité *Tunis-Dauphine*), l'objectif est de former des cadres ayant une ouverture sur un domaine assez large même s'il existe un début de spécialisation. On peut également noter que ces deux formations s'appuient fortement sur le label Dauphine pour exister dans la compétition internationale. D'une manière générale, la co-existence de quelques spécialités généralistes dans d'autres mentions doit emmener l'établissement à clarifier son positionnement et à s'interroger sur de possibles passerelles.



## Notation

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



# Observations de l'établissement

## REPONSE A L'EVALUATION AERES

### MENTION « MASTER IN MANAGEMENT »

Le rapport de l'AERES souligne le potentiel de la formation *Master in Management* dans la compétition internationale des écoles et universités de gestion. Les recommandations formulées dans le rapport seront prises en compte.

Depuis sa création en 2010 le *Master in Management* a développé quatre atouts stratégiques majeurs : l'ouverture à l'international, la professionnalisation du cursus avec les stages/années de césure en entreprise, l'apprentissage et les liens cultivés avec les entreprises, la proximité des enseignements avec la recherche en Sciences de gestion et l'encadrement individualisé des étudiants.

La création de la formation a été motivée par les besoins forts exprimés tant par les entreprises que par les étudiants. La mention propose une spécialisation fonctionnelle en M1 et une spécialisation sur des « métiers » transverses en M2, ce qui permet aux diplômés de répondre à un large spectre de besoins en gestion, dans un champ considéré, au sein des entreprises. La mention entend ainsi offrir une formation de premier plan en gestion, complémentaire aux autres formations proposées à Dauphine, généralistes ou spécialisées sur des fonctions plutôt que sur des métiers.

Sur la remarque « *des accords internationaux encore insuffisamment développés par rapport aux grandes écoles de commerce* ». Seules les places offertes en échange à l'international aux étudiants de la mention pour la deuxième année (M2) ont été présentées. L'Université Paris-Dauphine dispose de plus de 90 partenariats internationaux en gestion, dont les étudiants peuvent bénéficier en M1 ou en M2. D'autres accords (plus de 200) sont accessibles en troisième année de Licence en Gestion (L3), dont la majorité des étudiants de la mention sont issus. En outre, un parcours international en apprentissage ouvrira à partir de la rentrée 2013 avec des partenaires de grande qualité. Il permettra d'accueillir davantage d'étudiants étrangers et, par conséquent, offrira davantage d'opportunités aux étudiants sortants. Les étudiants étrangers bénéficieront des cours au sein de la formation (dont un grand nombre en anglais) et d'une réelle expérience de la *pratique du management* des entreprises en France, en alternance.

Sur la remarque « *un encadrement administratif qui doit être développé pour permettre un accompagnement individualisé des étudiants, condition indispensable pour faciliter les partenariats étrangers* ». Les étudiants entrants et sortants en échange international bénéficient d'un solide support administratif mutualisé, apporté par plus de 7 personnes dédiées à la gestion de l'international au sein du service des relations internationales de l'université. Ce suivi est réalisé en étroite collaboration avec le responsable et le secrétariat de la mention. De surcroît, un dispositif d'accompagnement des étudiants entrants par d'autres étudiants de la mention est prévu, notamment pour les accords bilatéraux.

Il convient également de noter que les étudiants, en échange ou non, bénéficient d'un réel encadrement individualisé. En M2, cet encadrement est réalisé par une équipe composée de 34 tuteurs, soit 1 tuteur pour un peu plus de 3 étudiants. Ces tuteurs reçoivent un cahier des charges précis pour l'encadrement des étudiants. Ce tutorat concerne l'accompagnement des apprentissages, des stages, de la réalisation des mémoires de Master et l'accompagnement professionnel qui vise à faciliter l'insertion professionnelle des étudiants.

Sur la remarque « *un dossier comprenant quelques lacunes au niveau des données chiffrées* ». La formation ne dispose pas encore d'un historique chiffré complet du fait de son ouverture récente au-delà du suivi des cohortes, réalisé au niveau de la mention.



## 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