



Evaluation des diplômes Masters – Vague A

ACADÉMIE : BORDEAUX

Établissement : Université Bordeaux 4 - Montesquieu

Demande n° S3110051023

Domaine : Droit, économie, gestion

Mention : Management

Présentation de la mention

La mention management comporte un M1 ainsi que huit spécialisations :

- Management et ressources humaines.
- Management et conduite du changement.
- Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales.
- Conseil et management des organismes à but non lucratif
- Management public.
- Intelligence économique et management des organisations.
- Administration des entreprises.
- Recherche.

L'objectif est de « proposer un portefeuille de spécialités destinées à préparer les étudiants à l'exercice d'une activité professionnelle ciblée » et de former des cadres destinés à faire carrière dans le management d'entreprise.

Avis condensé

Cette mention répond en partie à la tradition des IAE (Institut d'Administration des Entreprises). Après un tronc commun en M1, les étudiants peuvent poursuivre (ou intégrer directement) huit spécialités. On y trouve le traditionnel diplôme double compétence (exemple Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, CAAE) des IAE. Par ailleurs, cette offre de formation développe une spécialité dans deux champs traditionnels : la gestion des ressources humaines, et un M2 recherche (exemple DEA). Les autres champs Marketing, stratégie et contrôle font l'objet de masters différenciés. Par ailleurs, cette mention propose des spécialités originales : « Gouvernance des entreprises familiales », « Management des organismes à but non lucratif » (OBNL), « Management public » et enfin Intelligence économique.

Il s'agit d'une mention de qualité avec des spécialités classiques d'un côté, et des spécialités innovantes de l'autre ; toutefois l'intérêt des spécialités est inégal. Les effectifs de la mention sont importants. Les débouchés professionnels existent.

L'objectif est très général (il pourrait être partagé par les autres mentions offertes par l'établissement). Il n'est pas aisé de comprendre la répartition des spécialités entre les cinq mentions de gestion. Cette mention se distingue seulement par « la prise en compte privilégiée de la dimension transversale du management ». Ce point doit être éclairci.

Les frontières de la mention ne sont pas justifiées. Les objectifs de la mention n'apparaissent pas clairement. Celle-ci apparaît comme un regroupement hétérogène de spécialités.

Enfin, cette mention est délivrée dans des sites délocalisés (établissements privés en France ou à l'étranger, universités étrangères) sans que l'intérêt et les modalités pratiques de ces délocalisations ne soient explicités.

- NOTATION GLOBALE (A+, A, B ou C) : B

La note globale attribuée ne concerne pas les sites délocalisés pour lesquels il n'y a pas d'information dans le dossier.

Avis détaillé

- 1 • OBJECTIFS (scientifiques et professionnels) :

Les objectifs scientifiques sont naturellement évidents pour le master recherche. Toutefois l'ensemble des autres spécialités vise également un enseignement de haut niveau scientifique dans les différents domaines de la gestion.

Au plan de l'insertion professionnelle, l'objectif est de « proposer un portefeuille de spécialités destinées à préparer les étudiants à l'exercice d'une activité professionnelle ciblée ».

Cependant :

a) Les objectifs de la mention n'apparaissent pas clairement. Celle-ci apparaît comme un regroupement hétérogène de spécialités. Il n'est pas aisé de comprendre la répartition des spécialités entre les 5 mentions de gestion.

b) L'intitulé de la mention apporte peu d'informations.

- 2 • CONTEXTE (positionnement, adossement recherche, adossement aux milieux socio-professionnels, ouverture internationale) :

Au plan local, l'ensemble s'intègre correctement dans l'offre de l'établissement. Toutefois ce programme fait l'objet de nombreux partenariats extérieurs, soit en France avec des établissements privés (IFAG, ESC Pau...), soit à l'étranger (Tunisie, Albanie...) et aucune information précise n'est fournie dans le dossier concernant la gouvernance de ces partenariats. Cette opacité rend difficile l'appréciation globale du programme.

De façon plus précise, il apparaît que la spécialité « Management public » (en partenariat avec l'IEP : Institut d'Etudes Politiques) présente de fortes proximités avec certains parcours de l'IEP (master mention « Administration et gestion publique »), au moins en ce qui concerne les débouchés. La forme du partenariat avec l'IEP n'est pas clairement évoquée.

Par ailleurs, la spécialité « Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales » est dupliquée dans deux établissements privés en France (IFAG et ESC Pau) et un autre établissement privé en Tunisie. L'un de ces établissements (IFAG) est doté d'une promotion trois fois supérieure à celle de Bordeaux 4 (nous n'avons pas d'information concernant le partenariat avec ESC Pau). L'intérêt pour l'université de ces partenariats privés n'est pas évoqué dans le dossier.

La mention est adossée au laboratoire IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations).

L'adossement au milieu professionnel est excellent, tant sur le plan de la participation des professionnels à l'enseignement que sur celui des partenariats noués. En effet, la mention bénéficie de l'appui de divers organismes professionnels : l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines, l'Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales, le Conseil Régional d'Aquitaine et le Centre National de La Fonction Publique Territoriale. C'est là le gage d'une demande forte exprimée par la société civile, et la promesse d'une employabilité réelle des diplômés.

Cette mention a donné lieu à la signature de nombreux partenariats : IEP, école de commerce de PAU, IFAG, Institut des Hautes Etudes (IHE) de Tunis, IRTS, Université Polytechnique de Tirana, Région... Les liens sont évoqués mais pas clairement explicités dans le dossier ; nous ne pouvons donc nous prononcer sur la qualité de la formation effectuée sur les sites extérieurs à Bordeaux. Il est important de noter que dans certaines spécialisations, le nombre de diplômés issus des délocalisations est nettement supérieur au nombre de diplômés issus du site de Bordeaux 4.

La spécialité « Management public » est proposée en partenariat avec l'IEP de Bordeaux et l'UFR de Sciences Juridiques.

La spécialité « Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales » fonctionne en partenariat avec l'IFAG Paris, l'ESC de Pau et l'IHE Tunis.



La spécialité « Administration des entreprises » est caractérisée par plusieurs délocalisations à l'étranger.

Au total cette mention (ou plus exactement certaines spécialisations) fait l'objet de nombreuses délocalisations vers des pays en voie de développement : Tunisie, Sénégal, République Dominicaine, Iran. Les modalités de ces délocalisations ne sont pas évoquées et notamment les équipes pédagogiques à l'étranger ne sont pas explicitées. Il est indiqué sans plus de précision qu'un partenariat est en cours de mise en place avec le programme MBA de Northern Illinois University. L'intérêt pédagogique et scientifique ainsi que les modalités de gouvernance des délocalisations et des partenariats doivent être explicités et justifiés.

3 • ORGANISATION GLOBALE DE LA MENTION (structure de la formation et de son organisation pédagogique, politique des stages, mutualisation et co-habilitations, responsable de la formation et équipe pédagogique, pilotage de la formation) :

La structure de la formation est classique avec un bel équilibre entre praticiens et académiques pour les diplômes professionnalisants, et une spécialité recherche bien conçue. L'ensemble bénéficie d'une équipe pédagogique de haut niveau sur le site de Bordeaux. Le M1 « Management » prépare aux spécialités. Il est possible de s'orienter à partir du M1 vers d'autres mentions de gestion. Les M2 peuvent également accueillir des étudiants en provenance d'autres mentions.

La mention comporte huit spécialités. Sept spécialités sont de nature professionnelle : « Management des ressources humaines », « Management et conduite du changement », « Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales », « Conseil et management des organismes à but non lucratif », « Management public », « Intelligence économique et management des organisations », « Administration des entreprises » ; une spécialité a une vocation recherche : « Recherche en gestion des organisations ».

Les modalités d'examen en M2 privilégient le contrôle continu. La politique en matière de stages est traditionnelle et bien organisée. Elle est conduite aussi bien dans le M1 que dans les M2. Il existe une mutualisation avec le master stratégie en M1. L'absence de mutualisation en M2 semble être le symptôme d'un regroupement artificiel des spécialités.

En termes de pilotage, le responsable du M1 est également responsable d'un M2. Les responsables du M2 s'impliquent dans le pilotage du M1. Ils s'appuient sur une équipe de haut niveau. Enfin, une démarche de certification qualité conduit à un pilotage efficace. Un conseil de perfectionnement est mis en place au niveau de chaque spécialité.

4 • BILAN DE FONCTIONNEMENT (origines constatées des étudiants, flux, taux de réussite, auto-évaluation, analyse à 2 ans du devenir des diplômés, bilan prévisionnel pour la prochaine période) :

Les données concernant les étudiants ne semblent pas comprendre les délocalisations ; or il apparaît que dans certaines spécialisations (et notamment « Gouvernance des entreprises familiales ») le pourcentage d'étudiants extérieurs à Bordeaux est de plus de 80 % des promotions.

Sur le site bordelais, 15 % des étudiants du M1 proviennent d'autres universités françaises ou étrangères. Mais ce pourcentage est dans l'ensemble beaucoup plus élevé dans les M2 (autour de 40 %).

Les taux de réussite sont globalement très satisfaisants. Ils sont variables en fonction des spécialités et en fonction des années.

a) Les effectifs du M1 « Management » dédoublé en 2 options : « Management » et « Stratégie » regroupent en moyenne dans le précédent quadriennal environ 60 étudiants. Il s'agit d'un effectif juste suffisant. Mais celui-ci est compensé par des arrivées en M2 en provenance d'autres M1.

Le taux de poursuite d'études n'est pas très élevé en M1.

b) Les effectifs en M2 sont beaucoup importants, autour de 250 (hors délocalisation).

L'argument selon lequel deux nouvelles spécialités sont créées pour combler le déséquilibre numérique entre les M2 et le M1 est discutable. Pourquoi ne pas renforcer les capacités d'accueil des spécialités existantes ?

Les effectifs sont très différents par spécialité.

Les taux de réussite et les taux d'insertion professionnelle ne sont pas toujours renseignés. Mais, lorsqu'ils le sont, ils sont globalement satisfaisants.



L'université organise une enquête permettant d'évaluer la satisfaction des étudiants. Celle-ci est moyenne en M1. Elle est inégalement renseignée en M2. Les statistiques disponibles donnent alors un niveau élevé de satisfaction.

L'association des diplômés de l'IAE de Bordeaux assure un suivi des diplômés.

A l'exception de la spécialité « Intelligence économique » dont l'augmentation prévue des effectifs apparaît optimiste, les prévisions apparaissent soutenables.

Concernant la qualité du dossier, on peut regretter l'absence de documentation sur les partenariats étrangers, nationaux et locaux. Cette absence génère une forte opacité sur les modes de recrutement, les équipes pédagogiques, les modalités d'examen et les modalités financières d'accès au diplôme. Cette absence ne permet pas d'expertiser l'ensemble de l'offre. Le dossier est bien construit. Sa lecture est cependant difficile en raison du nombre élevé de spécialités.

Concernant l'autoévaluation, on peut s'étonner de l'absence d'une véritable réflexion sur l'unité de la mention et sur ce qui la distingue des autres mentions.

De plus on peut s'étonner de l'absence d'informations quant au nombre des diplômes attribués dans des sites délocalisés, sans que la gouvernance de ces sites ne soit explicitée.



Avis par spécialité)

Management des ressources humaines

- Avis :

Il s'agit d'une formation de qualité, bien articulée visant à former des cadres des ressources humaines. La spécialité a bien fonctionné dans le précédent quadriennal. Il s'agit d'une spécialité à vocation professionnelle qui correspond à une réelle demande sociale (nombre élevé de candidatures, effectif important, débouchés professionnels avérés...). Le pourcentage d'étudiants inscrits en provenance d'autres universités françaises révèle une réelle notoriété.

L'équipe pédagogique est très importante en nombre : 31 enseignants (10 académiques et 21 professionnels) ; toutefois, on trouve jusqu'à sept enseignants différents pour un même cours et un professionnel assure en moyenne neuf heures de cours, ce qui est peu. Le nombre élevé d'enseignants laisse supposer une coordination difficile.

La structure des unités d'enseignement est bien décrite même s'il est difficile de se faire une idée du contenu des cours à partir des intitulés.

Il est indiqué qu'un travail de recherche est demandé aux étudiants. On ne comprend pas ce que cela signifie. Est-ce par ce biais que l'adossé recherche s'exprime ?

La spécialité est ouverte en trois cursus : formation continue, formation initiale et formation par apprentissage.

- Point fort :

- La notoriété.

- Point faible :

- Le nombre élevé d'enseignants laisse supposer une coordination difficile.

- Recommandation pour l'établissement :

Il serait souhaitable de prévoir une structure (conseil de perfectionnement) permettant de coordonner les interventions des nombreux professionnels.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : A

Management et conduite du changement (création)

- Avis :

Il s'agit d'une nouvelle formation qui vise à former des cadres en conduite du changement.

L'intitulé de la spécialité ne correspond pas à des formations « classiques » en gestion.

Ces problématiques sont importantes, mais pourraient être intégrées dans des formations plus « traditionnelles » de gestion de type communication ou GRH (Gestion des Ressources Humaines). Il est peut être excessif d'en faire une spécialité à part entière. Les débouchés professionnels ne sont pas clairs, notamment en formation initiale.

La pédagogie est bien articulée, l'équipe pédagogique est de qualité ; toutefois on trouve 33 enseignants pour 343h de cours soit une moyenne de 10h par enseignant ce qui nécessite un gros effort de coordination pour éviter la dispersion des discours. L'équipe pédagogique pourrait être renforcée par des sociologues, des psychologues et des spécialistes de droit du travail.



- Point fort :
 - L'équipe pédagogique est de qualité.
- Points faibles :
 - Les intitulés des cours sont peu explicites.
 - Il y a peu de transversalité du fait du ciblage très spécialisé de la formation.
 - Il n'y a pas de mutualisation avec la spécialité GRH.

- Recommandation pour l'établissement :

C'est une spécialité qui doit viser un développement dans le cadre de la formation continue. Cette ouverture est prévue et doit être une priorité.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : B

Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales

- Avis :

L'objectif est de former des cadres à l'environnement des PME. Il s'agit d'une spécialité « très pointue » spécifiquement dédiée au management des entreprises patrimoniales et familiales.

On comprend bien son utilité en formation continue. Mais en formation initiale, l'utilité de proposer à un étudiant une formation exclusivement orientée vers les entreprises patrimoniales et familiales paraît moins évidente.

Les unités d'enseignement sont bien articulées et répondent aux objectifs du programme. L'équipe pédagogique est excellente du moins en ce qui concerne le site de Bordeaux.

Cependant, il est à noter que la très grande majorité des étudiants pouvant recevoir le diplôme national suivent la formation dans des structures privées indépendantes de l'université. Les conventions de partenariat ne sont pas incluses dans le dossier, ce qui ne permet pas d'expertiser l'intégralité du programme.

Le programme est dupliqué dans trois écoles privées : IFAG (Paris), IHE (Tunis) et Pau (ESC). Le nombre d'étudiants poursuivant le cursus en dehors de l'université d'origine est au moins quatre fois supérieur à la cohorte de l'IAE.

Les effectifs sont les suivants :

- Bordeaux : 20 étudiants (20 % des étudiants).
- IFAG : 59 étudiants.
- Tunis : 8 étudiants.
- Pau : Information non fournie.

Il apparaît sur les sites Web des trois écoles que ces dernières procèdent au recrutement. L'ESC Pau dispose d'une équipe pédagogique propre complémentaire de celle de Bordeaux, les sites Web des deux autres écoles ne fournissent pas d'information à ce sujet.

Ces partenariats permettent d'attirer des effectifs importants, mais on aimerait mieux connaître leur nature exacte et les synergies pédagogiques et scientifiques.

Le cursus comporte un stage.

La spécialité est proposée en formation continue, mais aucune donnée quantitative n'est fournie alors que le programme existe depuis 2005.

Au plan recherche, la spécialité s'adosse à l'IRGO.

- Point fort :
 - L'équipe pédagogique est de qualité.



- Point faible :
 - Le contrôle des formations délocalisées est insuffisant.

- Recommandation pour l'établissement :

La formation est appréciée ainsi qu'en témoignent les nombreuses demandes de délocalisation. Mais ces délocalisations devraient s'accompagner de système de contrôle efficace.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : B

Conseil et management des organismes à but non lucratif

- Avis :

Il s'agit d'une spécialité uniquement ouverte en formation continue dont l'objectif est de former des cadres opérationnels pour les organismes à but non lucratif et les collectivités territoriales. Il s'agit d'un objectif très précis mais celui-ci est parfaitement acceptable en formation continue. Il reste à vérifier sa capacité à s'installer durablement dans les formations de gestion.

Les effectifs sont très faibles (10 inscrits en 2009).

La formation se positionne en concurrence avec le master « Economie sociale et coopération » (notamment avec le parcours « Développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire ») en ce qui concerne les débouchés. Toutefois les approches sont différentes, la spécialité de l'IAE est plus orientée sciences de gestion.

Une mutualisation permettrait de simplifier la cartographie de l'offre sur le plan local.

Ce diplôme a été créé en 2005. Le contenu est orienté sciences de gestion et est bien articulé. Les intervenants sont de très bonne qualité. Le contenu des unités d'enseignement correspond aux objectifs de la spécialité. Les intervenants extérieurs assurent plus de 60 % de la formation. Les partenariats avec les acteurs du domaine ne sont pas évoqués dans le dossier.

L'adossement recherche est fait seulement au travers du rapport professionnel, ce qui paraît quelque peu antinomique. Cela étant, la spécialité étant proposée uniquement dans le cadre de la formation continue, ce grief est mineur.

- Point fort :
 - Le positionnement uniquement dans le cadre de la formation continue est pertinent.

- Point faible :
 - Les effectifs sont faibles.

- Recommandation pour l'établissement :

Il serait souhaitable d'améliorer l'attractivité du programme et/ou d'envisager une coordination avec les masters « Economie sociale » de l'IEP afin de clarifier l'offre au niveau local.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : A

Management public

- Avis :

L'objectif est de former des managers du secteur public.

Il s'agit d'un projet de formation bien orienté, avec des objectifs clairs, mais qui reste imprécis sur certains points : la liste des métiers n'est pas très explicite, il n'est pas précisé comment cette spécialité se situe par rapport à des formations préparant les concours de la fonction publique.



L'exploitation des synergies entre le droit public et la gestion est une bonne chose. Toutefois, l'économie paraît occuper une place faible. Comment analyser les politiques publiques sans utiliser les outils de la science économique (économie publique, analyse d'impact...) ?

La structure est bien articulée avec une équipe pédagogique de grande qualité. Il y a un partenariat avec l'IEP et un stage de 4 mois. L'équipe pédagogique comprend des gestionnaires et des spécialistes de droit public. Les intervenants extérieurs assurent 34 % des enseignements.

L'adossé recherche est fait à travers un séminaire de recherche et un séminaire sur les méthodes d'enquêtes.

La spécialité sera ouverte en formation continue et en formation initiale.

- Point fort :
 - L'équipe pédagogique est de qualité.
- Point faible :
 - La coexistence au plan local de deux formations voisines pose question.
- Recommandations pour l'établissement :

Il est possible de s'interroger sur l'intérêt que présente au plan local la juxtaposition d'une spécialité « Administration et gestion publique » au sein de l'IEP de Bordeaux 4 (70 étudiants) et d'une spécialité « Management public » au sein de l'IAE en partenariat avec de nouveau l'IEP (50 étudiants attendus). Une stratégie concertée entre les deux établissements doit être définie.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : B

Intelligence économique et management des organisations

- Avis :

L'objectif est de former des cadres aptes à situer et gérer tous les enjeux en matière d'intelligence économique et stratégique. Ce projet est réalisé en partenariat avec le Conseil Régional, mais se caractérise par des débouchés quantitativement faibles toutefois.

Il s'agit d'une formation très pointue qui correspond à des besoins limités (10 apprentis en moyenne / an), mais réels. Le fonctionnement exclusif en apprentissage est bien adapté à cette spécialité.

Le projet pédagogique est clair et touche l'ensemble des dimensions du domaine. Il est articulé autour d'un référentiel conçu par les professionnels du domaine.

L'équipe pédagogique est de qualité avec un rééquilibrage prévu entre académiques et professionnels (de 90 % des cours assurés par les professionnels en 2006, on passe à 45 % dans le projet).

Les unités d'enseignement sont dans l'ensemble bien adaptées à la formation.

L'adossé recherche passe par la préparation d'un mémoire de recherche.

- Point fort :
 - Le fonctionnement en apprentissage est pertinent.
- Point faible :
 - Il y a peu de synergies avec l'économie.
- Recommandation pour l'établissement :

Nous pouvons regretter l'absence d'exploitation des synergies potentielles avec l'économie : veille stratégique, aménagement du territoire, cours d'économie de l'information et de la connaissance...

- NOTATION (A+, A, B ou C) : A



Administration des entreprises

- Avis :

Il s'agit d'une formation « classique » dans les IAE (correspondant à l'ancien CAAE). Cette spécialité est un cursus généraliste visant à offrir une double compétence à des étudiants qui disposent déjà d'une première formation.

Elle s'adresse donc prioritairement à des étudiants ayant un M1 hors gestion. C'est un programme original qui a fait ses preuves depuis des années. La spécialité est parfaitement adaptée aux besoins du marché.

Le programme est dupliqué à Tirana (Albanie), mais aucune information n'est fournie dans le dossier sur le fonctionnement de ce partenariat (absence de la convention). Le programme prévoit la mise en place d'un cursus en anglais.

Le contenu des unités d'enseignement est décrit avec précision et correspond aux objectifs de la spécialité. Un stage est prévu.

En formation initiale, la spécialité donne une double formation. En formation continue, elle facilite la mobilité des salariés.

La dimension recherche est absente, ce qui n'est pas un réel problème dans le cas présent.

- Point faible :

- Le contrôle de la formation à Tirana n'est pas renseigné dans le dossier.

- Recommandation pour l'établissement :

Lorsqu'une formation est délocalisée, il est nécessaire de contrôler les modalités de la délégation.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : A

Recherche en gestion des organisations

- Avis :

Il s'agit là d'un programme de formation à la recherche (exemple DEA) classique et bien développé sur l'ensemble des domaines de gestion. Il joue donc un rôle très important sur le plan scientifique. Le programme est ouvert en formation continue.

Le diplôme est fortement délocalisé et les partenariats ne sont pas explicités ; or ces délocalisations drainent 74 % des étudiants. Quid du recrutement, de l'équipe pédagogique, des modalités d'examen dans ces sites délocalisés ?

Les thématiques de recherche doivent s'appuyer sur les axes de recherche du laboratoire d'adossement à la mention, or les relations avec le laboratoire ne sont pas décrites.

Le dossier ne fournit pas assez d'informations sur la contribution ou la relation de cette spécialité à l'école doctorale.

Dans le dossier ne figure pas la liste des thèses soutenues par des étudiants issus de la spécialité.

L'équipe pédagogique pourrait comporter des enseignants-chercheurs en poste dans d'autres universités françaises ou à l'étranger.

Habituellement, une spécialité recherche organise régulièrement des séminaires de recherche consacrés à la présentation d'articles scientifiques. Cette pratique pédagogique n'apparaît pas.

Le dossier ne fournit pas d'informations sur les modes de sélection des étudiants dans cette spécialité ni sur le devenir des étudiants qui ne s'inscrivent pas en thèse.



Les délocalisations ne sont pas justifiées ni sur le plan pédagogique, ni sur le plan scientifique.

Les relations avec les autres formations de gestion préparant à la recherche ne sont pas indiquées.

- Point faible :
 - Le dossier est insuffisamment renseigné.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : B

La note tient compte du fait que le site de Bordeaux (26 % des effectifs) est le seul pour lequel on dispose d'informations suffisantes dans le dossier.