



HAL
open science

Master Administration et gestion des entreprises

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Administration et gestion des entreprises. 2013, Université Pantheon-Assas Paris II. hceres-02040104

HAL Id: hceres-02040104

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040104>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Administration et gestion des entreprises

de l'Université Panthéon-Assas

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 Panthéon-Assas

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Administration et gestion des entreprises

Domaine : Economie, gestion

Demande n° S3MA140006192

Périmètre de la formation

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

Paris, (pour certaines spécialités il est précisé des partenariats avec le Maroc, le Luxembourg (chambre des employés privés du Luxembourg), sans qu'il soit précisé la nature de ces partenariats).

- Délocalisation(s) :

Peut-être au Maroc et au Luxembourg pour certaines spécialités - les informations fournies ne sont pas précises.

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

Pas de précision.

Présentation de la mention

La mention *Administration et gestion des entreprises* regroupe le master 1 *Administration et gestion des entreprises*, un master 2 à finalité recherche *Recherche en sciences de gestion* et plusieurs masters 2 à finalité professionnelle : M2 *Marketing et communication des entreprises*, M2 *Gestion des ressources humaines et relations de travail*, M2 *Management de projets logistiques*, M2 *Commerce et management international*, M2 *Coaching - développement personnel en entreprise*, M2 *Management stratégique et entrepreneuriat*, M2 *Gestion des ressources humaines internationales*.

Le public de cette mention est composé essentiellement d'étudiants d'Administration économique et sociale (AES), d'économie et de droit souhaitant poursuivre leur formation en gestion. Les étudiants de ce master ne proviennent pas de licences de gestion. Le programme du master 1 est à ce titre assez lourd (+ de 600h) afin de permettre aux étudiants non gestionnaires de poursuivre leur cursus dans des spécialités de gestion.

Toutes les formations de la mention intègrent pour tout étudiant des stages obligatoires. L'accent est particulièrement mis sur le stage en master 2 professionnel. Les étudiants de master 1 ont la possibilité d'opter pour une unité d'expérience professionnelle (UEP) au second semestre de leur année d'études sous la forme d'un stage en



entreprise. L'UEP correspond à un stage de quatre mois à temps plein et comporte nécessairement une mission qui a un lien avec la discipline d'origine de l'étudiant.

L'enseignement de la langue anglaise est obligatoire pendant tout le cursus de la mention *Administration et gestion des entreprises* de la licence au master 2 et dans certains M2, des cours sont donnés en anglais. Une attestation de niveau d'anglais est délivrée à tous les étudiants de l'université à l'issue de leur année de master 1.

La mobilité est aussi favorisée à travers les destinations offertes aux étudiants qui couvrent un large éventail, car l'Université Panthéon-Assas (Paris 2) est liée avec des universités étrangères par 270 accords dont 106 Erasmus.

Synthèse de l'évaluation

● Appréciation globale :

La mention reste très attractive au niveau des spécialités et propose de faire acquérir aux étudiants des connaissances théoriques et pratiques (via les stages et/ou l'alternance) en sciences de gestion. Les différentes spécialités offrent pour la plupart une bonne insertion professionnelle.

Le positionnement de la mention par rapport à la mention *Sciences de gestion* n'est pas lisible dans la mesure où le master 1 est un prolongement de la filière AES avec un mélange d'enseignements en gestion, économie et droit et, pour les masters 2 proposés, tous sont identiques avec la mention *Sciences de gestion*.

Les masters 2 proposés ne le sont qu'en sciences de gestion (et non pas en économie et/ou droit), ce qui questionne encore plus le positionnement du master 1 qui ne prépare que moyennement aux enseignements de spécialité en gestion. De ce fait, les masters 2 proposés manquent d'enseignements fondamentaux en gestion.

Les spécialités proposées sont de qualité. La formation continue par son faible adossement recherche ou en sciences de gestion (notamment la spécialité *Coaching - développement personnel en entreprise*) et par le manque de précision des informations (notamment avec les partenariats étrangers) viennent ternir clairement l'évaluation globale.

La mention bénéficie cependant d'une équipe d'enseignants-chercheurs de grande qualité associés au LARGEPA et propose des parcours professionnalisant notamment à travers la politique de stage et d'alternance très intéressante. L'ancrage dans les milieux socioprofessionnels est donc un véritable atout pour l'insertion professionnelle. L'intervention de nombreux professionnels au niveau master 2, à partir du moment où elle est équilibrée avec celle des universitaires est très positive, car elle permet en plus de l'alternance et des stages de faire le lien entre les études proposées et le monde professionnel.

● Points forts :

- Adossements aux milieux professionnels très importants (anglais, stage).
- De manière générale, le dossier fourni est de qualité, surtout pour la formation initiale et en alternance.
- Les spécialités notamment sont soutenues par une équipe d'enseignants-chercheurs de qualité.
- Le fait que plusieurs professeurs étrangers soient invités et participent à la formation est également un vrai atout pour l'enseignement et la recherche.

● Points faibles :

- Architecture de la mention peu claire : le positionnement de la mention par rapport à celle de *Sciences de gestion* est assez peu lisible au regard des spécialités proposées en master 2 principalement.
- De manière générale, les éléments concernant la formation continue et les diplômes délocalisés ne sont pas précisés.
- Pas de sensibilisation des étudiants aux méthodes et techniques de recherche.
- La spécialité *Coaching - développement personnel en entreprise* ne correspond pas à un master 2 en gestion.

Recommandations pour l'établissement

Afin de clarifier la lisibilité de la mention, il conviendrait d'avoir une réflexion globale sur son architecture et son positionnement. Cette réflexion peut se réaliser au niveau de la première et deuxième année de master. Une



réflexion autour du nom de la mention (dans la mesure où toutes les disciplines de gestion ne sont pas proposées) pourrait être entreprise, en même temps qu'une réflexion sur le positionnement relatif des deux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*. Par ailleurs, il conviendrait de donner plus de flexibilité au master 1 tout en diversifiant les enseignements : proposer plus d'enseignements avec un volume horaire moins élevé permettrait d'ouvrir les étudiants à d'autres problématiques des organisations, d'avoir des enseignements en recherche, théorie des organisations, etc. Proposer un enseignement d'initiation à la recherche en master 1 pourrait favoriser l'orientation vers la spécialité recherche.

Par ailleurs, dans la mesure où les spécialités proposées ensuite en master 2 se regroupent autour de la stratégie et du marketing et des ressources humaines, et dans la mesure où les spécialités sont communes à la mention *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*, il pourrait être envisagé de colorer le master 1 de ces spécialités en proposant deux options communes aux deux mentions : d'un côté une option « action managériale » et d'un autre une option « management stratégique et marketing » venant ainsi différencier les mentions en gestion de paris 2 et marquer la volonté d'orienter les spécialités vers les ressources en gestion dont dispose l'établissement.

Des mutualisations pourraient être faites entre les spécialités *Commerce et management international*, *Marketing et communication des entreprises* et *Management marketing international* : certains cours peuvent être proposés en anglais et orientés vers l'international.

Le master 2 *Coaching - développement personnel en entreprise* pourrait être ré-envisagé comme un diplôme universitaire.

Une clarification sur les diplômes en formation continue et notamment ceux délocalisés permettraient de mieux apprécier les résultats et le suivi sur ces formations. La pérennisation et le développement des échanges internationaux permettraient d'installer la formation dans une optique internationale.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- 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) : B



Evaluation par spécialité

Recherche en sciences de gestion

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Panthéons-Assas, Paris.

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 formation, proposée en formation initiale, est organisée autour de cours annuels dont des cours fondamentaux liés à la recherche et des cours spécialisés sur certaines disciplines de gestion. La formation propose de former de futurs enseignants-chercheurs en gestion, des consultants ou cadres d'entreprises. Un mémoire de recherche vient ponctuer l'année. Le nombre d'inscrits pédagogiques oscille entre quatre et huit étudiants et un ou deux poursuivent en doctorat. La spécialité est rattachée aux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*.

- Appréciation :

La spécialité s'inscrit bien dans ses objectifs de préparer au doctorat sans toutefois négliger les passerelles vers le monde professionnel. La spécialité propose un contenu pédagogique intéressant à travers à la fois des compétences socle pour la recherche, une connaissance des principales problématiques de différents domaines de gestion et une spécialisation par la suite. La formation propose des interventions dispensées par une équipe d'enseignants-chercheurs en cohérence avec ces objectifs, même si certains domaines de la gestion ne sont pas représentés, ce qui pose question quant à l'intitulé de la spécialité. La formation s'appuie sur les domaines de spécialité du laboratoire LARGEPA (Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas). L'équipe d'enseignants-chercheurs autour de cette spécialité est sans conteste un atout. L'intervention de professeurs étrangers invités permet de donner une vision internationale de la recherche même si l'anglais pourrait être renforcé. L'analyse de l'origine et du devenir des étudiants reste incomplète.

- Points forts :

- L'équipe pédagogique.
- Le contenu de la formation.
- L'intervention de professeurs invités.

- Points faibles :

- Le peu d'étudiants qui poursuivent en doctorat.
- L'analyse incomplète du devenir des étudiants.
- L'ensemble des spécialités de gestion non représentées, ce qui peut être étonnant au regard du nom de la spécialité.

Recommandations pour l'établissement

Il serait souhaitable de renforcer l'axe international de la spécialité à travers l'invitation soutenue de professeurs étrangers en sciences de gestion ou l'organisation de séminaires en langue anglaise. Il pourrait être envisagé également de renforcer la spécificité de cette spécialité en s'appuyant encore plus sur les atouts du LARGEPA autour de la gestion des ressources humaines et du management stratégique et marketing. L'ouverture d'enseignements en lien avec la recherche en master 1 pourrait favoriser l'orientation vers cette spécialité. Il conviendrait également de renforcer le suivi du devenir des étudiants.



Notation

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



Marketing et communication des entreprises

- Périmètre de la spécialité :

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

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

Délocalisation(s): /

Bien qu'il soit mentionné des partenariats avec la Chambre des salariés du Luxembourg et l'Institut des hautes études de management à Casablanca (Maroc), il n'est pas précisé s'il s'agit de délocalisation.

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité à finalité professionnelle est proposée en formation continue et en apprentissage. Les enseignements sont organisés autour d'enseignements en marketing et communication. Le volume horaire est divisé par deux pour la formation continue. Les intervenants sont à la fois des enseignants-chercheurs et des professionnels liés à la fonction marketing et communication. La spécialité est rattachée aux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*.

- Appréciation :

La spécialité en apprentissage connaît une forte attractivité. Elle correspond bien à des demandes du monde professionnel. Les cours sont très spécialisés et il manque peut-être une vision globale des problématiques des organisations. L'équipe pédagogique est de qualité. Les partenariats (professionnels et entreprises associés) sont de qualité et appropriés au diplôme. La formation connaît un fort taux d'insertion (100% en 2009-2010) professionnelle bien que peu d'informations soient fournies sur le type d'emploi occupé par les étudiants diplômés. Des questions se posent cependant sur la formation continue et les partenariats avec des établissements étrangers au Luxembourg et au Maroc car peu de précisions sont apportées à ce sujet. Le positionnement de cette spécialité au regard de celles en marketing et commerce international (proche) se pose dans l'offre globale de formation de la mention. On peut noter l'absence de cours en anglais ainsi que la non approche de problématiques transversales.

- Points forts :

- La cohérence du projet pédagogique.
- La professionnalisation et partenariats professionnels appropriés.

- Points faibles :

- Le peu de précisions sur les partenariats avec le Luxembourg et le Maroc.
- Le manque d'information qualitative sur le devenir des diplômés.
- Le manque d'enseignement transversal : anglais et problématiques transversales des organisations.

Recommandations pour l'établissement

Il pourrait être envisagé de renforcer des connaissances transversales des étudiants à travers des cours en anglais par exemple. De même un cours qui permet de faire réfléchir les étudiants sur les organisations dans une approche globale pourrait permettre de mieux positionner la communication et le marketing dans le champ des problématiques organisationnelles. Il conviendrait par ailleurs de préciser les informations concernant la formation continue et d'apporter des données qualitatives sur le devenir des étudiants.

Notation

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



Gestion des ressources humaines et relations de travail

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Panthéons-Assas, Paris / des partenariats étrangers sont mentionnés, mais il n'est pas indiqué spécifiquement de délocalisation.

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 est à finalité professionnelle. Elle est proposée en formation initiale, en formation continue et en apprentissage. Elle vise à former des cadres de la fonction ressources humaines (RH) d'organisations nationales et internationales. La spécialité propose des enseignements qui favorisent la compréhension des problématiques globales des organisations, des enseignements techniques et des cours visant le développement de compétences individuelles. Des enseignants-chercheurs, enseignants associés et professionnels de la fonction RH et du droit du travail interviennent au sein de la spécialité qui bénéficie de l'appui d'un réseau d'anciens conséquent. La spécialité est rattachée aux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*.

- Appréciation :

Cette formation du Ciffop (Centre interuniversitaire de formation à la fonction personnel) est très attractive. Elle propose des enseignements théoriques utiles à la compréhension des organisations tout en étant ancrée dans le monde professionnel. L'équipe autour de cette spécialité est un vrai atout même si on peut regretter le manque d'informations sur le partage des responsabilités des trois enseignants-chercheurs qui pilotent la spécialité. Le suivi des étudiants qui est réalisé par l'équipe pédagogique mérite également d'être souligné. L'insertion professionnelle est très bonne (100% en 2009-2010 avec détail des postes occupés). La nécessité d'avoir un niveau minimum au TOEIC ainsi que le séminaire international montre un ancrage international de la spécialité, des cours de langue ou en anglais pourraient cependant être proposés (mutualisation possible avec la spécialité *Gestion des ressources humaines internationales*). On peut regretter le manque de précisions sur les étudiants de formation continue. Le positionnement de cette spécialité à côté d'autres spécialités en ressources humaines de la mention nécessite d'être précisé.

- Points forts :

- L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs de qualité et de professionnels de la fonction ressources humaines.
- L'insertion professionnelle et le suivi des étudiants est exemplaire. L'existence d'un réseau d'anciens conséquent et actif vient renforcer cette appréciation.
- L'organisation d'un séminaire à l'étranger est très intéressante.

- Points faibles :

- Le peu de détails sur la formation continue.
- L'absence de cours de langue.
- L'organisation peu claire des responsabilités de pilotage de la spécialité.

Recommandations pour l'établissement

Le suivi des étudiants de formation continue pourrait être renforcé. Des cours de langues ou des cours en anglais pourraient être proposés aux étudiants afin de développer la pratique de celle-ci. Enfin le partage des responsabilités au niveau du pilotage de la mention nécessiterait d'être éclairci.



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 des projets logistiques

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Panthéons-Assas (Paris) et Casablanca (Maroc)

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

Délocalisation(s) :

Plusieurs partenariats existent, notamment avec l'Allemagne, le Luxembourg et le Maroc. Il est précisé que le diplômé est proposé via un établissement partenaire au Maroc. Rien n'est précisé sur les autres partenariats.

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

- Présentation de la spécialité :

Le diplôme propose de former des cadres spécialistes de la fonction logistique. Elle est ouverte en formation initiale, en formation continue et en apprentissage. Le volume horaire est deux fois moins important pour la formation continue. Les enseignements proposés concernent la chaîne logistique et son environnement. Des enseignants-chercheurs, enseignants associés et des professionnels de la fonction logistique interviennent dans le diplôme. Cette formation est également dispensée à Casablanca (Maroc) par l'intermédiaire d'un établissement partenaire. La spécialité est rattachée aux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*.

- Appréciation :

La spécialité correspond à un réel besoin des entreprises et son positionnement dans le paysage global des formations en gestion est à souligner ainsi que la bonne insertion professionnelle des étudiants (proche de 100%). L'intervention de professeurs invités et l'exigence d'un niveau d'anglais minimum permet d'inscrire cette formation dans un contexte international. Le contenu de la formation est très spécialisé, cohérent avec la volonté d'expertise en logistique de la formation bien qu'aucun enseignant titulaire ne soit spécialisé en logistique. Il manque cependant des enseignements favorisant une vision globale de l'entreprise et de ses problématiques à travers un séminaire qui ne soit pas de spécialité. Par ailleurs, il ne semble pas exister de conseil de perfectionnement.

Au-delà du contenu très spécialisé, des questions se posent quant à la répartition des notes des différentes unités d'enseignements. La part attribuée au rapport de stage de 15 pages et à la participation semble excessive.

Le manque d'information et de lisibilité sur la formation continue et les partenariats étrangers viennent ternir l'appréciation de cette formation.

- Points forts :

- Le positionnement original de la formation en logistique qui répond à un besoin des organisations, de ce point de vue la formation propose un contenu cohérent avec le souhait de spécialisation.
- La professionnalisation et insertion professionnelle.
- La dimension internationale du diplôme.

- Points faibles :

- L'absence d'information relative à la formation continue et au partenariat avec l'établissement étranger.
- L'absence d'information concernant pondération des notes des rapports écrits par les étudiants.
- Le manque des enseignements favorisant une vision transversale des problématiques de gestion.
- L'absence de conseil de perfectionnement.



Recommandations pour l'établissement

L'organisation de la formation continue délocalisée nécessiterait d'être précisée notamment sur la part d'enseignants-chercheurs qui interviennent sur cette modalité.

Réajuster les enseignements pour une part plus importante de fondamentaux en gestion en heures d'enseignements pourrait permettre de favoriser la réflexion autour de problématiques générales de l'entreprise demandée à de futurs cadres. Il conviendrait aussi d'ajuster le nombre d'ECTS en proposant une part moins importante au rapport de l'apprentissage qui ne comprend que 10-15 pages. Par ailleurs la nécessité de noter la présence des étudiants dans le module participation laisse interrogatif : la présence devrait être considérée comme obligatoire notamment pour des étudiants en formation continue et en alternance.

Le recrutement bien que difficile d'un enseignant-chercheur spécialisé en logistique pourrait être un vrai plus pour une formation spécialisée dans ce domaine afin de conserver la spécificité de la formation.

Il conviendrait d'apporter des informations relatives à la formation continue et au partenariat avec l'établissement au Maroc (pilotage, modalités pédagogiques...).

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



Commerce et management international

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Panthéon-Assas

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

L'objectif affiché de cette spécialité à finalité professionnelle est de former des cadres de niveau supérieur capables d'exercer des responsabilités dans les différents domaines du commerce international. D'approche pluridisciplinaire, elle offre un vaste éventail de connaissances, générales et techniques, dans les disciplines de l'économie, du droit et de la gestion. Elle est proposée en formation initiale et continue, mais sa modalité principale est l'apprentissage. Elle est rattachée à trois mentions de l'Université Panthéon-Assas : *Sciences de gestion, Gouvernance économique internationale et Administration et gestion des entreprises.*

- Appréciation :

Il s'agit d'une formation généraliste de qualité dotée pour l'instant d'une bonne attractivité. L'un de ses atouts principaux réside dans la diversité des liens tissés avec le monde socioprofessionnel, notamment dans le cadre de l'alternance. La qualité du suivi des apprentis est également un plus de la formation. Mais trois menaces semblent peser sur elle à terme.

D'abord, cette spécialité forme plutôt au management d'organisations confrontées à l'internationalisation qu'au commerce international au sens strict. De ce fait, les objectifs réels affichés manquent de clarté et la spécialité pâtit d'une spécificité, donc d'une visibilité, insuffisante se traduisant par la difficulté à se positionner vis-à-vis de l'offre concurrente au niveau régional et national. Cette absence de positionnement à l'égard d'une concurrence déjà importante sur ce créneau risque de poser à terme un problème d'ordre stratégique menaçant l'attractivité de la formation.

Ensuite, l'encadrement paraît de qualité, mais repose sur un recours massif à des extérieurs, académiques et professionnels. Le faible recours aux ressources propres de l'établissement spécialisées sur les aspects internationaux et le manque d'une équipe pédagogique locale stable constituent une seconde menace à terme pour la spécialité, relative cette fois à ses capacités d'adaptation.

Enfin, malgré des liens affichés avec des entreprises et institutions étrangères, le degré réel d'ouverture à l'international semble limité. Il n'est pas fait mention d'accords institutionnalisés. Ce manque de positionnement à l'international fait courir le risque d'un enclavement national de la formation et n'est pas compatible de toute façon avec l'ambition de préparer à la dimension de l'international.

- Points forts :

- Une bonne insertion dans le monde socioprofessionnel, avec de multiples partenariats cultivés notamment dans le cadre de la formule de l'apprentissage.
- Une formation par alternance et le suivi des apprentis.
- Une formation par la recherche qui n'est pas négligée (réalisation d'un mémoire et séminaire de 10h, même si la durée du séminaire paraît courte), ce qui n'est pas commun dans une formation affichée à finalité professionnelle.
- Une équipe pédagogique pluridisciplinaire renforcée par de nombreux professionnels spécialisés.

- Points faibles :

- Caractère très généraliste de la formation, manque de spécificité et donc difficulté de positionnement par rapport à une concurrence déjà abondante sur ce créneau.



- Un adossement à la recherche problématique en sciences économiques, réduisant les capacités d'adaptation de la spécialité.
- Une faible ouverture à l'international sous forme institutionnalisée et le manque de précision sur ce sujet.
- Une insertion professionnelle des diplômés assez floue et un suivi très insuffisant de leur devenir.
- Une mauvaise articulation avec le M1 d'où la nécessité pour ce M2 d'assurer un volume important de cours de base (162h) qui n'ont peut-être pas leur place au niveau d'un M2 et prennent la place d'enseignements plus spécialisés.

Recommandations pour l'établissement

Le rattachement de cette spécialité a été jugé opportun dans les mentions de gestion (*Sciences de gestion et Administration et gestion des entreprises*) et peu pertinent dans la mention à orientation économique (*Gouvernance économique internationale*).

Il serait souhaitable de recentrer la formation sur des métiers plus spécialisés de façon à en assurer une meilleure lisibilité et à la différencier davantage des formations concurrentes existantes. Une réflexion stratégique sur ce thème mériterait d'être engagée.

Le pilotage de la spécialité devrait être renforcé, notamment en matière de suivi et d'analyse du devenir des diplômés. Une attention plus grande devrait être accordée à l'amélioration de leur insertion professionnelle. Les dispositifs mis en place et le retour d'informations qu'ils assureraient permettraient une capacité prospective et d'adaptation accrue.

Des efforts mériteraient d'être réalisés pour ouvrir davantage la spécialité à l'international, par le développement des partenariats institutionnalisés avec des établissements de formation étrangers, en particulier européens.

Une réelle articulation avec un M1 réformé garantirait une meilleure préparation des étudiants en première année de master, ce qui soulagerait le M2 CMI de matières fondamentales et libérerait un volume horaire substantiel pour des enseignements plus spécialisés (voire des métiers plus spécialisés).

Enfin, l'équipe pédagogique pourrait être utilement renforcée par des recrutements en sciences économiques (notamment en économie internationale), voire en sciences de gestion.

Notation

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



Coaching - développement personnel en entreprise

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Panthéons-Assas, Paris.

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 formation est proposée en formation continue. Elle vise à professionnaliser la pratique du coaching en proposant des enseignements orientés sur cette activité et sur le domaine de la psychologie. 80 % des enseignants sont des professionnels. La spécialité est rattachée aux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*.

- Appréciation :

Cette formation s'adresse à des salariés d'entreprise et est relativement attractive. Cependant, compte tenu des enseignements dispensés et des intervenants, le statut de cette formation comme master 2 en économie-gestion est problématique. En effet aucun cours de gestion ou d'économie n'est proposé et un seul enseignant-chercheur intervient dans cette formation. Peu d'informations sont fournies sur le devenir des étudiants et sur l'évolution de leur activité suite à cette formation. Cette spécialité ne remplit pas la plus part des critères attendus d'un master 2 en économie-gestion.

- Point fort :

- L'attractivité du diplôme pour des étudiants en formation continue.

- Points faibles :

- Les enseignements ne correspondent pas à un diplôme de master en économie gestion.
- Le très faible adossement recherche.
- La composition de l'équipe enseignante.

Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de faire passer cette formation en formation continue qualifiante ou en diplôme universitaire ou de revoir totalement le contenu des enseignements afin d'avoir un adossement recherche et surtout un réel apport de connaissances et de compétences en économie-gestion.

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



Management stratégique et entrepreneuriat

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Panthéons-Assas, Paris.

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 est à visée professionnelle. Elle propose de former les étudiants en management stratégique pour favoriser entre autres la reprise et création d'entreprises. Cette formation peut être réalisée en formation initiale et en apprentissage. La réalisation de stage et/ou d'alternance avec une mission en lien avec la finalité du diplôme ainsi que la rédaction d'un mémoire viennent compléter des enseignements dispensés par des enseignants-chercheurs et des professionnels. La spécialité est rattachée aux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*.

- Appréciation :

La spécialité propose une formation originale qui correspond à un besoin du monde professionnel notamment en termes de création / reprise d'entreprises et d'innovation. Le diplôme apporte les fondamentaux de gestion ainsi que la professionnalisation et la spécialisation nécessaires pour cette formation. L'intervention de professeur invité et la possibilité laissée aux étudiants de réaliser un séjour à l'étranger apporte une coloration internationale à cette formation qui est bienvenue. On regrette cependant le manque d'information, notamment qualitative, concernant le devenir des étudiants et le manque de structure de perfectionnement. Les partenariats ont effectivement été renforcés depuis la dernière évaluation AERES, il convient désormais de les pérenniser et de les diversifier.

- Points forts :

- Le positionnement de la formation.
- L'équilibre cours fondamentaux en gestion / spécialisation et professionnalisation.
- L'équipe enseignante de qualité.
- La dimension internationale proposée.

- Points faibles :

- Le suivi imprécis et incomplet des étudiants.
- Le conseil de perfectionnement non formalisé.
- Le partenariats non diversifié.
- Le manque de précisions sur le mémoire.

Recommandations pour l'établissement

Bien que la formation ait renforcé ses partenariats avec les milieux socio-économiques, il serait intéressant de les diversifier d'un point de vue organisationnel et géographique. Par ailleurs, un meilleur suivi des étudiants permettrait d'avoir plus de visibilité sur la valeur ajoutée de la formation, notamment d'un point de vue des créations /reprises d'entreprises. Créer un réseau d'anciens diplômés et les faire intervenir dans le diplôme sous une modalité à définir pourrait permettre de créer plus de ponts entre les milieux socioéconomiques et universitaire.

Notation

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



Gestion des ressources humaines internationales

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Panthéons-Assas, Paris.

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 formation est proposée en formation initiale et en apprentissage. Cette spécialité est entièrement dispensée en anglais. L'objectif est de former des cadres en ressources humaines (RH) capables d'évoluer dans un environnement international et multiculturel. La spécialité est rattachée aux mentions *Sciences de gestion* et *Administration et gestion des entreprises*.

- Appréciation :

La spécialité propose une formation intéressante autour de la fonction RH à la fois d'un point de vue théorique et pratique. L'internationalisation et le fait que les cours soient en anglais est un réel atout qui offre une différenciation dans le paysage des formations. L'intervention de professeurs invités est également un plus. On regrette le peu de partenariats avec des universités étrangères. Se pose également la question du rythme de l'alternance qui ne permet pas des missions à l'étranger ce qui serait pourtant un prolongement intéressant pour cette formation. Les données actuelles du dossier ne permettent pas d'indiquer si les étudiants issus de cette formation obtiennent des missions de stages/alternance et, ensuite des postes, ou ont un parcours plus international que d'autres spécialités de la mention. Par ailleurs, assez peu d'informations sont fournies sur l'origine des étudiants de la spécialité. L'accent mis sur l'aspect recherche est également un aspect positif à souligner tout comme la qualité de l'équipe pédagogique qui intervient dans le diplôme. On regrette peut-être le manque d'un cours généraliste permettant une vision globale des problématiques de l'entreprise. Le positionnement de la formation et/ou les mutualisations d'enseignements sont à réfléchir au regard des autres spécialités en ressources humaines de la mention.

- Points forts :

- Un projet original : avoir une formation entièrement dispensée en anglais est un critère de différenciation dans le paysage global des formations en gestion.
- La dimension recherche très présente.
- Une équipe pédagogique de qualité.

- Points faibles :

- Les informations sur les stages / alternances et le devenir des étudiants ne permettant pas d'évaluer la valeur ajoutée de cette formation par rapport à d'autres spécialités de la mention.
- Le peu de partenariats internationaux.
- Le rythme de l'alternance ne favorisant pas les missions à l'étranger.

Recommandations pour l'établissement

La formation gagnerait à développer plus d'échanges d'étudiants à travers des partenariats avec des universités étrangères. Même si l'alternance est un atout pour la professionnalisation, il conviendrait de s'interroger sur le rythme proposé et la possibilité d'avoir une mission à l'étranger, une formule offrant un semestre d'études à l'étranger, un semestre en France et un stage à l'étranger ou dans un service international peut sembler plus adaptée à cette formation.

Un suivi qualitatif de l'origine et du devenir des étudiants permettrait d'améliorer la visibilité de la formation.



Une réflexion plus globale menée de concert avec d'autres spécialités de la mention pourrait favoriser des mutualisations et la mise en perspective de l'insertion professionnelle des étudiants.

Par ailleurs, il convient de pérenniser les interventions de professeurs invités pour ce diplôme.

Notation

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



Observations de l'établissement



Paris, le 18 avril 2013

Le Président

☎ : 01 44 41 55 04

✉ : claude.goutant@u-paris2.fr

Objet : Transmission par le Président de l'Université Panthéon-Assas des observations relatives au rapport d'évaluation de l'AERES sur la **mention Administration et gestion des entreprises n°S3MA140006192** du master domaine Economie, gestion.

Monsieur le Directeur,

suite à l'expertise des dossiers déposés par l'Université Panthéon-Assas, vous nous avez fait parvenir le rapport d'évaluation de la mention Administration et gestion des entreprises n°S3MA140006192 du master domaine Economie, gestion afin que l'Université puisse, si elle le souhaite, formuler des observations.

La réponse de l'Université Panthéon-Assas est développée dans le document ci-après.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Guillaume Leyte

Masters - Vague D

Mention Administration et gestion des entreprises

Domaine : Économie, gestion

Demande n° S3MA140006192

Les rapports concernant les deux mentions proposées en Gestion (Mention Sciences de Gestion et Mention Administration et Gestion des Entreprises) fournissent une analyse soignée de l'offre proposée dans cette discipline par Paris 2 dont une vue d'ensemble peut être résumée de la façon suivante :

Tableau de Synthèse pour les formations de Gestion / Contrat 2014 - 2018

Architecture des formations de Gestion dans le Domaine Economie-Gestion			
Axes de développement	LARGEPA Action managériale (CIIFOP), Marketing et Management Stratégique		
2 Mentions	Mention Sciences de Gestion (site de la Maison des Sciences de Gestion)		
	Mention Administration et Gestion des Entreprises (sites de Melun et d'Assas)		
	L3 en Sciences de Gestion	DEUST, 2 Licences Professionnelles en Management Organisations	
	L1, L2, L3 AES		
2 Masters 1	Master 1 en Sciences de Gestion	Master 1 en Administration et Gestion des Entreprises	
7 Masters 2 Professionnels + 3 créations de M2 échelonnées en fonction de la fermeture progressive des L3, M1 et M2 en Management des Nouvelles Technologies en 2013, 2014, 2015	<u>Gestion des ressources humaines et relations du travail</u> (*2)	Marketing et communication des entreprises (*3)	Commerce et management international (IRGEI)*
	<u>Coaching – Développement personnel en Entreprise*</u>	<i>Management marketing international (2016 mention SG)</i>	Management des projets logistiques *
	<u>Management des ressources humaines internationales</u>	<i>Intelligence marketing et mesure des marchés (FC)*(2015 mention SG)</i>	Management stratégique et entrepreneuriat
	<u>GRH et management Public*</u> (2014 mention SG)		
1 Master 2 Recherche	Recherche en Sciences de Gestion *		
Doctorat	Doctorat en Sciences de Gestion		
Concours	Conférences d'Agrégation		

- En italiques : demandes de créations dans le cours du contrat 2014-2018 et leurs dates d'ouverture prévues.

- * : formations également proposées en Formation Continue en France et/ou à l'étranger

- Soulignées : formations gérées par le CIIFOP – Centre International de Formation à la Fonction Personnel - Axe Action Managériale du Largepa.

Les rapports soulignent dans leurs synthèses :

- la bonne insertion professionnelle des diplômés en Gestion de l'établissement,
- la qualité des équipes pédagogiques d'enseignants-chercheurs,

- la solidité de l'adossement aux milieux professionnels ainsi qu'au laboratoire de recherche du LARGEPA,

- la grande attractivité de la plupart des spécialités

Ils saluent également :

- la mise en place de cours en langue anglaise dans certaines spécialités,

- et la proportion de cours dispensés par des professeurs invités de renom.

Ainsi, l'image d'ensemble qui se dégage de l'évaluation est celle d'une UFR dynamique, fonctionnant en équipe et jouissant d'une bonne attractivité et d'un rayonnement confirmé auprès de ses partenaires tant académiques que professionnels. Ceci confortera certainement les efforts de développement continuellement accomplis par les parties prenantes de la discipline depuis son émergence au sein de l'établissement.

En ce sens, s'agissant des points à améliorer, les rapports signalent des marges de progrès possibles sur deux sujets spécifiques dans la mention Administration et Gestion des Entreprises qui appellent des approfondissements d'ordre général :

- les positionnements respectifs des mentions 'Sciences de Gestion' et 'Administration et Gestion des Entreprises' doivent être clarifiés ;

- et s'agissant de la formation par la recherche, celle-ci pourrait être étouffée dans les M1.

L'UFR en Sciences du Management est consciente des fragilités évoquées et a structuré son offre de formation pour le quinquennal, courant 2012, en tenant compte des contraintes internes et externes identifiées et des évolutions probables, de même que de ses forces et faiblesses, au premier rang desquelles une marge de manœuvre respectant la limite de coûts constants pour l'établissement.

Sur le premier point, légitimement évoqué par les experts au vu des seuls dossiers, il convient de réaffirmer la réalité des effets de la délocalisation physique de la licence AES à Melun avec maintien du M1 à Assas d'une part, et du déménagement de la L3 et du M1 en Sciences de Gestion dans le 5^{ème} arrondissement, à la Maison des Sciences de Gestion, d'autre part, toutes deux décidées par l'établissement.

A l'épreuve des faits, cette nouvelle géométrie dans l'espace de nos licences et M1 de gestion distingue fructueusement deux types d'offres correspondant à deux segments d'étudiants spécifiques en termes d'attentes :

- le premier, en quelque sorte 'découvert' dans le bassin de formation de Melun, alors qu'il était relativement indifférencié à Paris, est en attente d'une formation généraliste, donnant à différentes étapes du parcours des accès aux concours de l'administration, mais lui permettant aussi éventuellement, à l'épreuve d'inclinations et de capacités personnelles mieux définies, de poursuivre en Master voire en Doctorat. En offrant cette possibilité à travers un M1 AGE à Assas, dans lequel la gestion s'amplifie comme un prolongement naturel de ses fondamentaux en droit et en économie, Paris 2 propose aux étudiants de ce segment une antichambre précieuse vers l'éventail des spécialités de l'entreprise ou des carrières de la recherche ;

- le second segment réunit des étudiants ayant fait plus rapidement que ceux du premier groupe, un choix de spécialisation. Ceux-ci viennent d'horizons divers, ils ont confirmé leur orientation en gestion dès les L1 et L2, et trouvent dans le L3 en Sciences de Gestion et dans le M1 d'Assas, une porte vers des métiers de techniciens d'entreprise ou bien, en MSG, l'antichambre d'un choix plus étendu dans des panels bien ciblés de M2 en France parmi lesquels, bien entendu, ceux, reconnus, de notre établissement pour les trois sous-disciplines constitutives du laboratoire.

Pour compléter l'information sur la gouvernance de la mention AGE, je préciserai que la licence et le M1 sont placés sous la responsabilité du directeur de l'UFR en Sciences du Management Privé et Public. Elle bénéficie ainsi d'un conseil de perfectionnement homothétique de la composition du Conseil d'UFR lui-même, lequel comme en témoignent les procès-verbaux, comprend une représentation sensible et vivante des étudiants de ce

cursum. Pluridisciplinaire par nature, la licence et le M1 de la mention AGE, font aussi l'objet d'une coordination systématique, formelle ou non, des enseignants de gestion et d'économie membres des équipes pédagogiques lors des réunions du conseil du Département d'Economie et de Gestion.

Concernant les pistes évoquées par les experts en vue d'un développement de la recherche et des enseignements généraux de gestion dans le dispositif d'ensemble, nous souscrivons à la suggestion faite d'insérer des enseignements en méthodologie de recherche et en théories fondamentales en amont dans les parcours sous réserve de l'approbation par les conseils de l'Université. Outre le succès manifeste de l'ouverture d'un DU de formation à la recherche en sciences de gestion à la rentrée 2012 (offert en formation continue à des professionnels en activité envisageant d'effectuer une thèse de gestion à moyen ou long terme) cette voie de promotion de la carrière en recherche nous semble intéressante et tout à fait envisageable. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous restructurerons la maquette du M1 AGE qui sera soumise au ministère en intégrant dans les enseignements, un cours de Méthodologie de la Recherche et un cours de Théorie des Organisations. Les détails de ce projet sont présentés dans la liste des observations des responsables de formation jointe en annexe à ce courrier. Dans un second temps des adaptations voisines pourraient être effectuées notre M1 en Sciences de Gestion.

En conclusion, d'autres suggestions du rapport ont retenu notre attention, notamment les pistes esquissées en vue du renforcement du développement international et de la mutualisation. Avec la convergence depuis la rentrée 2012, des spécialités en gestion, antérieurement éclatées dans divers arrondissements, dans le lieu unificateur et superbe de la Maison des Sciences de Gestion, de même qu'avec l'attention et la réactivité de l'établissement vis-à-vis de cette discipline dynamique, il ne fait aucun doute pour nous que l'UFR en Sciences du Management saura s'en inspirer dans les années à venir dans sa politique de formation.

M1 Administration et Gestion des Entreprises

Propositions pour intégrer les fondements et méthodes de recherche en gestion dans les enseignements

Semestre / UE	Contenu des enseignements initialement prévus	Contenu des enseignements intégrant Théories fondamentales et recherche en gestion	CM	TD	ECTS
1^{er} semestre	3 matières obligatoires avec TD	3 matières obligatoires avec TD			20
UEF 1 coeff2	- <i>Comptabilité analytique et budget</i> - Stratégie de l'entreprise - Gestion sociale	- Théorie des organisations - Stratégie de l'entreprise - Gestion sociale	37h30 37h30 37h30	15h 15h 15h	
UEC 1 coeff1	3 matières obligatoires - Droit et règlement des litiges - Economie industrielle - Informatique de l'entreprise 1 TD de langue obligatoire - Anglais	3 matières obligatoires - Droit et règlement des litiges - Economie industrielle - Informatique de l'entreprise 1 TD de langue obligatoire - Anglais	37h30 37h30 18h	18h 18h	10
Total 1^{er} semestre			205h	81h	30

Semestre / UE	Coef.	Contenu des enseignements	CM	TD	ECTS
<u>2^{ème} semestre</u> UEF 1 coeff2	4 matières obligatoires avec TD - Droit fiscal - <i>Initiation à l'audit</i> - Marketing - <i>Entreprise européenne</i>	4 matières obligatoires avec TD - Droit fiscal - Comptabilité et Audit - Marketing - Introduction à la recherche en gestion	37h30 37h30 37h30 37h30	15h 15h 15h 15h	20
UEC 2coeff1	1 matière à choisir parmi les 3 suivantes : - Gestion de projets et logistique - <i>Droit de la propriété intellectuelle</i> - Communication de l'entreprise 1 TD de langue obligatoire - Anglais ou allemand ou espagnol ou italien ou russe - Stage rapport de stage	1 matière à choisir parmi les 3 suivantes : - Gestion de projets et logistique - Entreprise Européenne - Communication de l'entreprise 1 TD de langue obligatoire - Anglais ou allemand ou espagnol ou italien ou russe - Stage rapport de stage	37h30 37h30 37h30	19h30 équivalent 45h	10
Total			187h30	124h30	30
Total année		598h30	393h + 205h30		60

Volume horaire M1 par étudiant : 598h30 / Volume horaire total du M1 : 673h

Spécialités

Marketing et Communication des Entreprises

Le master 2 Marketing et Communication des Entreprises est proposé en formation initiale, en apprentissage, et en formation continue.

Il est demandé plus de détails sur les modalités de partenariats avec les établissements luxembourgeois et marocains.

Dans le cadre de la formation continue, le master est décliné en France, au Luxembourg et au Maroc. Cette déclinaison à l'étranger a fait l'objet de conventions entre d'une part l'université Paris II et d'autre part la Chambre des employés privés du Luxembourg (convention signée le 11/09/2007) et l'Institut des Hautes Etudes de Management, établissement d'enseignement supérieur au Maroc (convention signée le 12/12/2008, suspendue en 2010 et reconduite le 3/01/2011).

Ces formations ont comme objectif de dispenser le master « marketing et communication des entreprises » à des étudiants respectivement luxembourgeois et marocains. La responsabilité pédagogique du master est assurée par le responsable du master « Marketing et Communication des Entreprises » en formation initiale. Les enseignants sont ceux qui assurent les enseignements de la formation initiale.

Des événements communs (remise de diplôme) entre la formation continue France, Luxembourg et Maroc sont organisés pour renforcer les liens entre les diplômés.

Il est demandé plus de détails sur l'insertion professionnelle des étudiants et la nature des postes occupés par les jeunes diplômés.

Après trois mois, les étudiants diplômés du Master 2 Marketing et Communication des entreprises (promotion 2011 2012) sont 60% à détenir un CDI. Ils occupent des postes à

responsabilités tels chef de produit, chef de publicité, chargée de communication pour la Recherche & Développement, responsable web et réseaux sociaux, chargé de projet web, chargé de relations marques Web sur le périmètre Europe, en agences de communication ou chez l'annonceur.

Il est demandé pourquoi l'enseignement proposé n'est pas plus tourné vers des problématiques transversales en sciences de gestion. Il est reproché l'absence de cours en anglais.

Le contenu des enseignements est résolument tourné vers le marketing et la communication des entreprises. Les enseignements sont organisés en modules et le premier module de la formation regroupe des enseignements de connaissances fondamentales en marketing, communication et politique générale de l'entreprise. Par ailleurs, des intervenants professionnels assurent des conférences sur des problématiques organisationnelles concrètes rencontrées au quotidien (quelle évolution organisationnelle d'une agence de communication « classique » vers une agence de communication digitale ?, quelle organisation optimale pour intégrer les nouvelles pratiques de communication digitale...)

Des cours en anglais sont assurés par les professeurs invités par l'université Paris II Panthéon Assas (Université d'Innsbruck, université d'Adélaïde en Australie).

Un séminaire à l'étranger d'une semaine est intégré à la formation. Pendant une semaine, les étudiants pratiquent la langue anglaise à travers des rencontres avec des dirigeants étrangers d'entreprises de marketing ou d'agences de communication.

Il est demandé une clarification du positionnement de cette formation par rapport à celle intitulée « marketing et commerce international » (en réalité M2 Management marketing international).

Les deux formations se positionnent comme des formations professionnelles d'excellence, complémentaires l'une de l'autre. Le master 2 Marketing et communication des entreprises a vocation à former des spécialistes du marketing et de la communication des entreprises. Le master 2 Management Marketing international s'adresse à des étudiants mobiles souhaitant avoir des postes directement liés aux échanges internationaux.

Management des Projets Logistiques

Compléments d'information concernant les points faibles évoqués dans le rapport.

Sur l'absence d'information relative à la formation continue et au partenariat avec l'établissement étranger.

Cet aspect fait pourtant l'objet de tout un volet dans le dossier de demande d'habilitation. Le partenaire marocain est mentionné (l'ISTL à Casablanca) ainsi que le partenaire français (l'AFT IFTIM) partenaire historique du Master MPL assurant la fonction de garant et de chef de file dans le projet de formation continue au Maroc.

Sur l'absence d'information concernant pondération des notes des rapports écrits par les étudiants (et la part attribuée au rapport de stage et à la participation semble excessive)

Cet aspect fait pourtant l'objet de tout un volet dans le dossier de demande d'habilitation. Concernant le poids excessif attribué au rapport d'apprentissage et à la participation, voici des éléments de réponse :

- L'alternance représente 3 jours semaine (mercredi, jeudi, vendredi en entreprise) et une présence à temps plein à partir de mi-avril jusque fin septembre, soit près de 1200 heures en entreprise sur les 12 mois de scolarité. Le rapport dit d'apprentissage est un compte rendu synthétique de la mission réalisée, des problèmes rencontrés, des questions résolues, des points encore à résoudre..., bref une feuille de route concrète et très professionnelle : attribuer 15% des points (soit une note sur 30 pour 200 points au total) à un tel volume et à un rendu n'est peut-être pas excessif.

- La participation est notée dans les mêmes proportions (15% du total, soit 30 points sur 200) : elle correspond à tout le travail personnel et de groupe réalisé, à l'implication dans les cours, aux diverses initiatives menées, aux visites d'entreprises Sachant que le premier groupe d'épreuves (9 épreuves écrites) ne fait aucune place au contrôle continu et à la participation, cette note de participation de deuxième groupe d'épreuve permet de valoriser le travail personnel et les initiatives et de stimuler les étudiants.

Sur le manque des enseignements favorisant une vision transversale des problématiques de gestion :

Si la vision transversale signifie prendre en compte l'interdépendance, penser activité plutôt que fonction ou encore raisonner processus, il est bien entendu que la grande majorité des cours au sein de ce Master (notamment ceux relatifs au management de projets) prennent en compte et de façon quasi généralisée, cette vision de l'entreprise.

Sur l'absence de conseil de perfectionnement

Des contacts permanents existent entre les maîtres d'apprentissage et les enseignants, une réunion annuelle dite « de l'apprentissage » permet d'ajuster et d'améliorer le contenu des cours et des outils enseignés aux besoins des entreprises, ces mêmes entreprises participent au jury de recrutement ce qui leur permet d'intervenir très en amont dans le choix de leurs apprentis... mais un conseil de perfectionnement, officiel et formel en tant que tel, n'existe pas. Il sera mis en œuvre dès la rentrée de septembre 2013.

Commerce et management international

Pour mémoire, la maquette du M1 a été profondément remaniée à l'occasion du contrat précédent ; de ce seul point de vue, il est difficile de le considérer comme « un vestige hérité d'une formation ancienne qu'on aurait beaucoup de réticence à réformer »... Dans cette perspective, les innovations proposées doivent être considérées comme des compléments pour adapter la formation aux remarques dont les responsables ont pu bénéficier depuis et de l'expérience acquise au bout de quatre années de fonctionnement, et finalement en élargir l'attractivité. Pour apprécier le travail de complémentarité qui a été effectué, il est nécessaire de replacer le master dans sa dynamique...

Les lignes qui suivent ont pour seul objet de donner quelques précisions suscitées par les remarques des experts de l'AERES en se plaçant uniquement du point de vue de la spécialité 'Commerce et Management International' (CMI). Elles sont donc un complément à celles données par ailleurs à propos de la mention Gouvernance Économique Internationale. Ces observations reprennent les trois menaces mentionnées comme semblant peser sur cette spécialité à terme.

1/ « Absence d'une formation au commerce international au sens strict »

Tous les nouveaux enseignements se réfèrent directement au commerce international, en particulier en matière de Sécurité économique d'une part, d'Enjeux douaniers et logistiques d'autre part. Ces enseignements viennent compléter l'introduction des questions de Concurrence d'une part, des problématiques Achat d'autre part réalisée à l'occasion de l'habilitation précédente. Ces compléments sont d'ailleurs des réponses aux remarques faites par les entreprises soucieuses de renforcer leurs capacités mais aussi par le Comité national des conseillers du commerce extérieur, en la personne de son président, qui a clairement exprimé son intérêt pour cette formation. Enfin, c'est bien dans la rubrique 'Commerce international' que le master a été classé 3^{ème} sur le plan national, toutes formations confondues, et 1^{er} pour les formations universitaires...

La visibilité et le positionnement à l'égard de la concurrence sont donc aujourd'hui avérés, et plutôt en amélioration par rapport au passé. Sans doute cela n'offre évidemment pas une assurance pour l'avenir et les remarques des experts selon lesquels ce positionnement

serait menacé doivent inciter à la vigilance pour l'avenir ; en revanche il convient de ne pas faire de procès *a priori*, ne serait-ce qu'en tenant compte des capacités d'adaptation jusqu'à présent démontrées.

2/ « *Manque d'une équipe pédagogique locale* »

Les chiffres ne semblent pas confirmer cette crainte :

- en considérant les 20 intervenants réguliers en charge des différents enseignements proposés à l'exclusion du séminaire d'expérience professionnelle, on relève, 5 PR, dont 3 rattachés à l'Université Paris 2
4 MCF, dont 3 rattachés à l'Université Paris 2
3 PAST recrutés en sciences économiques par l'Université Paris 2
soient 9 internes et 3 extérieurs, auxquels il convient d'ajouter, 1 PR étranger (Université de Bilkent)
et 7 professionnels.

- ces 20 intervenants se répartissent en 10 académiques (6 de l'Université et 4 extérieurs) et 10 professionnels (3 de l'Université et 7 extérieurs).

Certes, d'autres recrutements pourront permettre de conforter cette composition assez équilibrée pour l'instant ; dans cette perspective, les possibilités sont probablement plus grandes en sciences économiques qu'en sciences de gestion.

3/ « *Le degré réel d'ouverture à l'international semble limité* »

Seule une présentation imprécise du dossier peut être à l'origine de cette appréciation exagérément sévère, décalée en tous les cas par rapport à la réalité.

La spécialité CMI attire d'abord de nombreux étudiants étrangers, le rayonnement de l'Université à travers son service de l'Action internationale expliquant en grande partie cela mais aussi une notoriété qui s'est progressivement installée comme le manifeste la présence régulière de lauréats de la bourse Eiffel dans les promotions successives.

La spécialité CMI est ensuite à l'origine de conventions avec deux universités japonaises qui bénéficient d'ailleurs à l'ensemble de l'Université sans que cela ne doive en diminuer le mérite de l'équipe dirigeante du master : Universités de Sophia (Tokyo) et de Kobe. De la même façon, un ou plusieurs étudiants canadiens de l'UQAM (Québec) rejoignent chaque année ce master pour en suivre dans son intégralité le cursus.

Les voyages d'études (Canada, Japon, Maroc, Belgique et Pays-Bas) sont également à l'origine d'échanges effectifs, ceux mentionnés ci-dessus bien entendu, ceux qui devraient se développer avec l'ISCAE de Casablanca également.

Enfin, d'un point de vue institutionnel, le partenariat qui s'est installé avec Ubifrance est une autre facette de cette ouverture du master à l'action internationale, de même que les liens qui depuis 2012 ont été tissés avec la Commission européenne à Bruxelles.

L'ensemble de ces réalisations est considéré comme un plus de cette spécialité.

Ces précisions factuelles, destinées à relativiser largement les trois menaces mentionnées, doivent être complétées par une remarque relative au suivi de l'insertion professionnelle des diplômés considéré comme très insuffisant...

Certes, il faut toujours faire mieux dans ce domaine essentiel et un certain nombre de projets, tel que la création d'une association des diplômés mais aussi la mise en place d'un conseil de perfectionnement, auraient sans doute dû être davantage développés. Cependant, s'agissant de la situation actuelle, cette appréciation semble sévère s'agissant d'une formation en apprentissage qui bénéficie donc du suivi très étroit assuré par l'intermédiaire du CFA Formasup qui réalise régulièrement des enquêtes auprès des anciens diplômés. Par ailleurs, quand on sait que parmi les critères du classement SMBG dont il a été fait mention précédemment, se trouvent en bonne place les débouchés des diplômés et leur niveau de rémunération, il n'est pas possible d'affirmer que l'insertion professionnelle est floue.

En conclusion, quelques précisions relatives au rattachement de cette spécialité à la mention Gouvernance économique internationale sont nécessaires pour éviter toute ambiguïté et assurer une appréciation fondée. Celui-ci doit en effet être considéré comme prioritaire dans la mesure où il donne tout son sens à l'orientation pédagogique retenue. Celle-ci repose sur la conviction, vérifiée régulièrement à l'occasion de tous les échanges entretenus avec les entreprises partenaires, qu'une formation de haut niveau de ce type est conditionnée d'une part par la richesse que représente la diversité des origines et des formations mais aussi l'avantage que constitue une forte culture universitaire et humaine. Le rattachement à la mention sciences de gestion prend son sens uniquement s'il va de pair avec le rattachement en sciences économiques et cela d'autant plus que l'équipe pédagogique en général, les directeurs de cette formation en particulier, sont des économistes. La création d'une équipe de recherche centrée sur l'Économie du Droit, équipe à laquelle appartiennent les deux directeurs du master, accroît les perspectives d'enracinement dans cette discipline. Le choix de ne pas transformer cette spécialité en une spécialisation dans quelques métiers spécifiques est le fruit non seulement de cette conviction pédagogique mais aussi d'une réflexion stratégique pour se différencier des formations plus classiques en la matière. Ce choix semble avoir été jusqu'à présent entériné par les nombreux candidats et par l'intérêt manifesté par les entreprises qui accueillent les apprentis. Ce succès est la partie émergée de l'iceberg qui ne doit pas être dissociée du parcours proposé en M1. De ce point de vue, il convient de souligner d'abord que de plus en plus nombreux sont les candidats qui rejoignent l'université Paris 2 dès le M1 pour postuler dans les meilleures conditions, mais aussi par la restructuration qui a été opérée entre les niveaux M1 et M2 dès le contrat précédent et qui s'est traduite par le fait de proposer désormais en M1 des enseignements initialement prévus en M2. Couper la spécialité CMI de cette base risquerait d'en ternir la nature.

C'est cette cohérence pédagogique et ce parti pris d'une ouverture à des disciplines et des problématiques diverses qui constitue le facteur d'unité de cette mention, les quatre spécialités offrant autant de possibilités de mise en œuvre.

En conséquence, et cela doit être souligné, le caractère très généraliste de la formation ne doit pas être stigmatisé comme la marque d'un manque de spécificité bien au contraire, le M1 permettant d'assurer cette capacité de prendre du recul et d'analyse, et de vérifier l'acquisition des outils techniques. Il n'en résulte aucune difficulté de positionnement par rapport à une concurrence déjà abondante sur ce créneau, justement parce que le projet scientifique est singulier, y compris (surtout ?) du point de vue méthodologique.

Coaching - Développement personnel en entreprise

L'équipe pédagogique du Master retient, de l'avis de l'AERES, comme point fort "l'attractivité du diplôme pour des étudiants en formation continue" et comme point faible "les enseignements ne correspondent pas à un diplôme de master en économie-gestion, le très faible adossement recherche et la composition de l'équipe enseignante."

Le statut de cette formation comme master 2 en gestion est un atout.

Le développement personnel peut être vu à travers ses ingrédients (éléments de formation) mais il faut aussi l'appréhender à travers ses effets : la performance accrue individuelle des managers et la performance collective de l'entreprise.

C'est dans ce sens que la formation a été conçue par deux enseignants de sciences de gestion, co-directeurs du programme :

-L'insertion du développement personnel dans les sciences de gestion est ontologique à ce M2.

-La formation possède un caractère différenciant par rapport aux autres diplômes très psychologisants (Paris 8, Cergy Pontoise, Aix-Marseille,...) dans lesquels la dimension gestionnaire est inexistante voire remise en cause.

-Ce diplôme est le SEUL en France à revendiquer cet ancrage au bénéfice de la performance managériale via un coach formé spécifiquement au développement des managers. Le séminaire inaugural est précisément dédié à la thématique des sciences de gestion. Mais la pluridisciplinarité au sein des sciences sociales domine tout comme l'international et l'absence de prosélytisme.

- La formation se distingue de celle des instituts privés, très contestés et très coûteux, qui forment strictement aux techniques et outils du coaching. Ce M2 s'adresse à des personnes qui mènent une réflexion universitaire sur ces pratiques au sein de l'entreprise. Le cursus impose la rédaction d'un mémoire consacré au coaching/ développement personnel et professionnel en entreprise.

-Un reportage de France 2 (2013) tout comme la communauté professionnelle des DRH ont souligné l'orientation Gestion de cette formation.

La composition de l'équipe enseignante.

Un choix a été fait lors de la conception du diplôme: une part importante d'enseignants professionnels sélectionnés pour leur *praxis*. Avec un choix de praticiens qui théorisent leur métier de manière à garantir une légitimité pour enseigner le coaching. Les universitaires qui abordent le coaching sont utiles comme contre-point critique ou de mise en perspective internationale et scientifique.

Parmi les autres choix:

- La finalité de ce master 2 est académique en souhaitant mettre à plat et déconstruire les théories du coaching et non pas seulement de "professionnaliser des praticiens".

- Les enseignants sont des experts reconnus, un grand nombre sont titulaires d'un doctorat et diplômé d'une école de gestion, avec des publications universitaires. Ainsi, Jennifer de Gandt, spécialiste internationale reconnue de la PNL appliquée à la gestion.

- Le tronc commun 1, initial et capital, a comme intervenants majeurs Alain Gauthier (diplômé HEC), Nathalie Estellat et Gilles Alexandre (Entreprise & Personnel), tous les trois sont des enseignants-chercheurs spécialistes des sciences de gestion.

- Le tronc commun 2 a comme intervenant principal le Pr Frank Bournois (Paris 2).

- Le tronc commun 3 a comme intervenant Mathieu Poirot (docteur en gestion), enseignant chercheur (et "seul" psychologue de la formation, les autres étant des spécialistes de la "gestion").

- Le nombre d'intervenants, docteurs en sciences de gestion, a été augmenté et TOUS les tuteurs sont des praticiens de la gestion en entreprise.

- Le dispositif d'évaluation (FormaEva; <http://www.formaeva.com/>) de la qualité par les étudiants (tous en formation continue) met en évidence le taux élevé de satisfaction des participants.

L'adossement à la recherche.

L'évaluation AERES mentionne un faible adossement à la recherche.

-Si la formation est orientée Master professionnel en formation continue, la recherche est adossée au LARGEPA et inscrite explicitement au sein de l'axe "Action managériale" dont le Pr. Bournois (co-directeur du Master) est par ailleurs responsable.

-Les deux co-directeurs du Master (Thierry Chavel - docteur en gestion et professeur associé à Paris 2/Frank Bournois, professeur à Paris 2) ont publié en 2009 Le Grand Livre du Coaching (Editions Eyrolles) en mobilisant les enseignants du diplômes autour d'un regard critique sur les pratiques de coaching de managers.

-Le succès de l'ouvrage a conduit les éditions Eyrolles à solliciter les auteurs pour une nouvelle édition en 2013 (Nouveau Grand Livre du Coaching), avec des contenus nouveaux.

-Des doctorants ont réalisé leur thèse sur le coaching en entreprise ; cf. Béatrice Guynamant, ancienne DRH - "*Le management dans la finance de marchés* ; thèse soutenue en novembre 2011. Elle intervient désormais dans la formation.

- Thierry Chavel coordinateur pédagogique est un auteur prolifique d'ouvrages de coaching en entreprise (et non pas en développement personnel pur).

L'avis des experts de l'AERES nous éclaire toutefois utilement sur le fait que les dimensions fondatrices ne transparaissent pas suffisamment dans les documents fournis. Quant à la remarque, "Peu d'informations sont fournies sur le devenir des étudiants", nous tenons ces informations à disposition; plus 90% des diplômés du DU d'origine et du Master exercent comme coach au profit de managers d'entreprise. Une enquête a d'ailleurs été réalisée en 2012 pour les 10 ans de la formation et un rapport de 60 pages a été produit.

Management Stratégique et Entrepreneuriat

Nous remercions l'AERES de nous donner l'occasion, par cette réponse, de mettre à jour le dossier de présentation du diplôme, déposé il y a plus d'un an.

En effet, des évolutions ont eu lieu, dans le sens des remarques des experts :

Les partenariats se sont développés et diversifiés

- Le partenariat avec la SATT Lutech (société d'accélération des transferts de technologie) s'est renforcé. Le PDG de la SATT Lutech parraine l'actuelle promotion. Cette société a déjà embauché 4 de nos apprentis et propose aux étudiants de la promotion en cours des postes dans le domaine de la création d'entreprise en vue de la valorisation des recherches de jeunes ingénieurs dont elle a retenu les projets.
- Un partenariat avec l'incubateur parisien AGORANOV a vu le jour. Son directeur va contribuer au cycle des conférences de professionnels organisées dans le diplôme et ouvre l'incubateur aux projets innovants de nos étudiants. Ainsi, en cours et à sortie du diplôme, deux structures de suivi (avec la pépinière d'entreprises du Val de Bièvre) sont ouvertes aux étudiants porteurs d'un projet réel de création ou de reprise d'entreprise.
- Dans le domaine du « conseil en gestion et organisation » (autre débouché du diplôme), nous avons développé un nouveau partenariat avec la société ACCENTURE qui souhaite accueillir des apprentis dès la rentrée 2013, dans l'intention de les fidéliser et les embaucher par la suite. Deux dirigeants d'ACCENTURE viennent présenter la société et sa stratégie dans le cadre de notre cycle de conférences. Ainsi plusieurs sociétés dont la SATT Lutech et ACCENTURE, attendent les étudiants du M2 MSE à l'entrée dans le diplôme. Elles souhaitent les rencontrer dès la sélection effectuée, au mois de juillet en vue de leur offrir un contrat d'apprentissage (souvent suivi d'un emploi).

Le suivi des étudiants :

La formation est encore jeune (4^{ème} promotion en cours).

Depuis l'origine, un annuaire est établi avec une mise à jour effectuée tous les ans, par un groupe d'étudiants volontaires et responsables.

Depuis la rentrée 2012, l'actuelle promotion travaille en collaboration avec un enseignant d'informatique, sur la mise au point d'une plateforme interactive installée sur le site internet du diplôme (<http://www.paris2-master2-management-strategie-entrepreneuriat.fr/>)

Le pilotage est réalisé par la directrice du diplôme accompagnée d'un noyau d'enseignants très impliqués et dynamiques. Les réunions d'orientation sont à géométrie variable en fonction des sujets traités. Le diplôme évolue très vite et se veut réactif aux évaluations des étudiants.

Précisions sur le mémoire :

Etant donnés les objectifs du diplôme, les étudiants peuvent s'orienter vers trois catégories de mémoires :

- *Le mémoire d'apprentissage classique* : Ce travail a pour objectif de faire le pont entre la théorie et la pratique. L'étudiant tente de répondre à une problématique managériale à

laquelle il est confronté dans son entreprise en faisant appel à des éléments théoriques (notamment vus en cours). L'objectif est de prendre du recul par rapport à son travail.

- *Le mémoire des étudiants porteurs de projets* : Les étudiants réalisant un business-plan doivent effectuer un mémoire en deux parties :

- une première sur l'apprentissage en entreprise –type mémoire d'apprentissage, mais en synthèse) sur 10 à 20 pages ;
- une seconde sur le business-plan sur environ 20-25 pages. Si les étudiants travaillent en groupe, le mémoire reste individuel, chacun développera au cours de son mémoire une partie du travail (par ex : finance, marketing, etc.).

- *Le mémoire pour les étudiants partant un semestre à l'étranger* : Ce mémoire comprend deux parties équilibrées :

- une première partie sur leur mission en stage au premier semestre en France,
- une seconde sur leur expérience à l'étranger (différences culturelles, gestion des entreprises, pédagogie, etc.).

Nous espérons ainsi avoir complété notre dossier que nous voulions au départ peut-être un peu synthétique.

Gestion des Ressources Humaines Internationales

L'évaluation faite par l'AERES est globalement positive mais propose de façon très constructive des axes d'amélioration du diplôme, pour lesquels certaines actions sont déjà engagées.

Nous détaillons ci-après les actions en cours de mise en œuvre ou planifiées à court terme, en réponse aux remarques et suggestions formulées par l'AERES.

1) Les partenariats avec des universités étrangères.

Il est vrai qu'à ce jour aucun partenariat n'est officiellement présenté pour faire venir des étudiants étrangers au sein de notre Master, dans le cadre d'un programme de coopération. Pour autant, à ce jour, des projets sont en cours, voire déjà à l'œuvre et devraient aboutir, dans les prochaines années, à l'existence de partenariats plus établis :

a) **Un partenariat désormais à l'œuvre entre le Master international du CIFFOP et HEC Paris.** Le dernier semestre 2012 a vu la mise en place d'un partenariat CIFFOP/ HEC Paris. Ce partenariat permet aux étudiants d'HEC Paris en dernière année d'étude, souhaitant se spécialiser en Gestion des Ressources Humaines Internationales, d'effectuer leur spécialisation au CIFFOP, dans le cadre du Master international. Ces étudiants sont sélectionnés sur dossier, selon les mêmes critères d'entrée que leurs camarades provenant d'autres cursus, avec un plus un filtre de sélection académique côté HEC Paris. Une fois admis dans cette filière de spécialisation, ils effectuent leur dernière année d'étude au CIFFOP, y réalisent leur apprentissage et, in fine, obtiennent un double-diplôme HEC Paris/ Université Panthéon-Assas – CIFFOP (sous réserve de notes suffisantes). La première édition de ce partenariat accueillera 2 étudiantes d'HEC Paris, qui feront partie de la promotion 2013-2014 du Master International du CIFFOP. Il est à noter que cette nouvelle spécialisation d'HEC Paris a surtout attiré les étudiants étrangers de cette grande école.

b) **Les partenariats à venir.** Ce premier partenariat finalisé, et servant nos deux institutions, nos efforts vont désormais s'orienter vers la mise en place de partenariats à l'étranger, en s'inspirant du modèle mis en place avec HEC Paris. Des projets sont actuellement à l'étude au Brésil, en Allemagne, au Maroc et au Liban et devraient se concrétiser à court/ moyen terme.

c) Enfin, au-delà des partenariats universitaires, il est à noter que le Master International du CIFFOP, à l'instar du CIFFOP dans son ensemble, veille à maintenir **de forts liens avec**

des entreprises internationales qui proposent des stages en « apprentissage » à ses étudiants, ce qui permet parfois à certaines d'entre elles d'identifier de jeunes étudiants potentiels effectuant un stage en leur sein (en France ou à l'étranger) et de les proposer comme candidats à la sélection.

2) Le rythme de l'alternance.

La remarque de l'AERES concernant le rythme de l'alternance est fort juste : il s'agirait d'adapter la période d'alternance pour permettre des périodes de travail à l'étranger. Cette remarque se heurte néanmoins à certaines contraintes, notamment liées au CFA. A sa création en 2007, le Master International du CIFFOP disposait du rythme d'alternance suivant : sur une année, les étudiants étaient en cours à temps plein du mois d'octobre au mois de mars et étaient ensuite à temps plein en entreprise du mois d'avril à la fin du mois de septembre suivant. Néanmoins, ce rythme a été changé en 2011 pour parfaitement répondre aux exigences du C.F.A. (Centre de Formation en Alternance) qui recommande d'organiser une articulation étroite entre le lieu de l'apprentissage pratique (l'entreprise) et le lieu de l'apprentissage théorique (l'université), ceci pour une parfaite construction des compétences professionnelles de l'étudiant(e). En effet, l'expérience montre que si le temps d'alternance est trop long, l'étudiant(e) ne peut régulièrement comparer théorie (vue en centre de formation) et pratique réelle, éprouvée en entreprise.

Le rythme ainsi généralement observé peut prendre différentes formes :

- 2 jours à l'école/3 jours en entreprise
- 1 semaine à l'école/ 1 semaine entreprise
- 2 semaines / 2 semaines

En 2011, le CIFFOP a opté pour un rythme intermédiaire (2 semaines en entreprise, 1 semaine à l'université) pour permettre aux étudiants de pleinement profiter de leurs expériences pratiques et théoriques et de les enrichir mutuellement au cours de l'année.

3) L'origine de nos étudiants

Le Master international du CIFFOP est marqué par une forte diversité en termes de nationalités. Pour donner quelques exemples sur les dernières années :

- En 2011, la promotion accueillait 19 étudiants de 10 nationalités différentes : Etats-Unis, France, Allemagne, Royaume-Uni, Portugal, Roumanie, Croatie, Brésil, Cuba, Algérie, Iran, Mexique.
- En 2012, la promotion accueillait 22 étudiants de 16 nationalités différentes : Brésil, Canada, Chine, République Tchèque, France, Allemagne, Royaume-Uni, Inde, Italie, Liban, Mexique, Montenegro, Nigeria, Roumanie, Russie, Etats-Unis).
- En 2013, la promotion accueille 18 étudiants de 8 nationalités différentes : France, Allemagne, Azerbaïdjan, Chine, Colombie, Congo, Roumanie, Tunisie.

Il est à noter que nous recevons en moyenne 150 candidatures chaque année, soit un taux de sélection de 13% environ (pour 20 étudiants).

4) Le devenir des étudiants

Nos données recueillies depuis 2008 montrent que les anciens de ce Master travaillent pour 52% d'entre eux en France et pour 48% à l'étranger. Les missions qui leur sont confiées couvrent toute la chaîne de la valeur RH : responsable mobilité, responsable rémunération, chef de projet Recrutement, responsable des systèmes d'information RH, conseiller formation et développement, chargé de communication interne, chef de projet en charge du développement des talents, chef de projet en charge du développement des dirigeants, RH généraliste ou consultant RH.

5) Concernant un cours général sur les problématiques de l'entreprise

Ce n'est pas un cours qui est consacré à une vision d'ensemble de l'entreprise mais un ensemble de modules regroupés au sein d'un « bloc » commun axé sur une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel évolue les professionnels de la fonction

Ressources Humaines. Ainsi, en début d'année, 2 cours contribuent-ils à cette compréhension d'ensemble : le premier, centré sur le lien entre Fonction RH et Stratégie, permet aux étudiants d'intégrer l'ampleur de leur mission et de comprendre comment celle-ci s'inscrit dans le dessein global de l'entreprise. Le second cours est centré sur une compréhension des mécanismes financiers et une introduction des principaux concepts financiers pour futurs professionnels de la fonction RH, ceci pour doter les étudiants de compétences qui leur seront toujours utiles une fois en entreprise.

6) Concernant la mutualisation des enseignements

Depuis 2 ans, les occasions de mutualiser les cours se sont multipliées, notamment avec le Master Gestion des Ressources Humaines et Relations du Travail, mais également avec le Master Executive du CIFFOP, ce qui permet aux étudiants de partager des expériences pédagogiques communes. Cette mutualisation est notamment privilégiée lors de la venue de professeurs étrangers invités. Elle est également systématique pour les cours de méthodologie de la recherche qui donnent les bases nécessaires à la réalisation d'un mémoire de Master selon les critères de qualité exigés à ce niveau (capacité à définir une problématique, à établir une revue de la littérature pertinente, à mettre en place une procédure de recherche pour recueillir des données sur le terrain en étant conscients des biais induits et capacité à analyser ses résultats en mettant l'accent sur la dimension managériale).