



**HAL**  
open science

## Master Administration des entreprises

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Administration des entreprises. 2013, Université Paris-Dauphine. hceres-02040108

**HAL Id: hceres-02040108**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040108v1>**

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 des entreprises

de l'Université Paris-Dauphine

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



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

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**



# Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Paris

Etablissement déposant : Université Paris-Dauphine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Administration des entreprises

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA140006335

## Périmètre de la formation

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

Paris Dauphine, Atlanta, Rio, Pékin.

- Délocalisation(s) :

University of International Business and Economics (Pékin, Chine), Georgia State University (Atlanta - Etats-Unis), Federal University of Rio de Janeiro (Brésil).

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

## Présentation de la mention

La mention se caractérise d'abord par un ensemble de formations qui viennent de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Paris. La mention existait déjà, on y a ajouté la recherche qui correspond à la vocation généraliste de la mention. Le nom de la mention annonce clairement les déclinaisons des spécialités. En effet, c'est la formation « administration des entreprises » dont le contenu est normalisé au niveau des IAE qui est déclinée en formation continue (FC), formation initiale (FI), apprentissage, puis adaptée à des spécificités internationales. A cela s'ajoute une spécialité recherche adossée à un laboratoire de qualité (GREGOR).

Les différentes spécialités sont :

- *Administration des affaires.*
- *Management général* (avec deux parcours : *MBA* et *Pékin*).
- *Gestion des dynamiques opérationnelles.*
- *International* (avec trois parcours : *Global partners MBA*, *International MBA*, *Sorbonne-Dauphine Renault*).
- *Recherche en sciences de gestion.*



## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Cette mention décline en spécialités un master très connu au niveau national et atteint de cette façon tous les publics (FI, FC, apprentissage, MBA). A cela s'ajoute une spécialité recherche généraliste qui existait dans le cadre de l'IAE, mais demande une réflexion quant à son intégration dans le cadre général de l'offre de formation de Dauphine puisqu'il existe par ailleurs déjà deux autres masters recherche à visée généraliste. L'ouverture à l'international de cette spécialité se fait avec une adaptation adéquate. Les parcours de la spécialité *International* permettent à un public de professionnels expérimentés de découvrir cet international. Pour certaines spécialités non internationales, il existe la possibilité de passer le TOEIC (spécialité *Administration des affaires*). L'adossement à la recherche se fait grâce au GREGOR (laboratoire de l'IAE), c'est un gage de qualité pour la spécialité recherche. L'aspect très professionnalisant des autres spécialités MAE et la brièveté de la formation (un an, il n'y a pas de M1) ne permettent pas à cette formation qui reste généraliste (donc par nombre d'aspects, une initiation à la gestion), d'introduire des modules de recherche. Toutefois, la rédaction des mémoires de stage ou des rapports d'activité implique un minimum de structuration de la pensée ; faire appel à des aspects méthodologiques de la recherche n'est pas exclu.

En ce qui concerne l'adossement au milieu professionnel, on notera les liens étroits avec Renault dans une des spécialités. La spécialité internationale permet une double ouverture sur l'international via les liens avec d'autres universités étrangères à Moscou, Prague,... et via le suivi d'enseignements à l'étranger : Rio de Janeiro.

L'attractivité de la formation se traduit par un bon taux de sélection comme le montre le tableau ci-dessous (il s'agit d'une moyenne sur les deux dernières années).

Spécialité	Rapport candidatures déposées/candidatures retenues
● Administration des affaires	20 %
● Management général FC (parcours MBA) (parcours Pékin)	33 % 55 %
● Gestion des dynamiques opérationnelles	15 %
● International Parcours GP MBA Parcours International MBA Parcours Sorbonne-Dauphine Renault	33 % 42 % 37 %
● Recherche en sciences de gestion	40 %

Le taux d'insertion professionnelle est de 70 % en *Administration des affaires* (FI), 78% à 95% selon les années en dynamique organisationnelle (formation en apprentissage) et proche des 100 % dans les autres spécialités (généralement, en FC et MBA les étudiants sont déjà titulaires d'un emploi). On note que le suivi n'est pas institutionnalisé, mais réalisé par les anciens.

Dans les spécialités, la majorité du corps enseignant est composée de professionnels (de l'ordre de 75 %). Deux exceptions : la spécialité recherche dont l'encadrement est fait majoritairement d'enseignants-chercheurs et le parcours Pékin de *Management général*. Dans ce dernier cas cela se trouve justifié par le fait que l'on exporte une formation et qu'il n'est pas évident, à court terme, d'intégrer une majorité de professionnels locaux dans l'encadrement de cette formation.

Les modalités de contrôle des connaissances, d'évaluation des enseignements répondent aux critères de Qualicert (certification des IAE).

Les fiches RNCP sont correctement remplies. Le document présenté est de qualité et bien documenté (sauf gestion des dynamiques organisationnelles).

On peut reprocher à cette mention de ne pas avoir repris dans une seule spécialité les trois premières spécialités qui ne sont que la déclinaison du MAE ; les trois spécialités deviendraient trois parcours. En revanche, la spécialité *International* se justifie.



- Points forts :
  - Reconnaissance nationale de la formation MAE (la suite du CAAE - créé en 1956).
  - Déclinaison de la formation en FI, FC, apprentissage et international.
  - Une spécialité recherche adossée à un laboratoire reconnu.
- Points faibles :
  - Une baisse du taux d'insertion dans les spécialités *Administration des affaires* et *Management général* (hors parcours Pékin).
  - Trois spécialités correspondant à la déclinaison du MAE en FI, FC et apprentissage sont plus des parcours que des spécialités.
  - La spécialité recherche est de qualité, mais vient en concurrence avec d'autres spécialités recherche généralistes.
  - Pas de suivi de l'insertion au niveau institutionnel (ou celui-ci n'est pas utilisé) mais dépendant de l'implication des anciens

## Recommandation pour l'établissement

Il faudrait activer le réseau des anciens pour faciliter l'insertion. Un suivi institutionnel standardisé de l'insertion devrait être mis en place au niveau de la mention.

## Notation

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



## Evaluation par spécialité

### Administration des affaires

- Périmètre de la spécialité :

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

IAE de Paris, dans le nouveau contrat aussi à Dauphine.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

Il s'agit de la forme la plus traditionnelle du MAE que l'on retrouve dans les IAE en France. Elle s'adresse normalement à un public de jeunes diplômés (hors gestion) désireux d'avoir une double compétence.

- Appréciation :

L'objet est de donner, en un an (il n'y a pas de M1) une formation générale (initiation) en gestion à des étudiants déjà titulaires de 240 ECTS et qui se destinent à des fonctions de cadres. Le taux d'insertion professionnelle est de l'ordre de 70 % (léger fléchissement sur les dernières années) qui ne remet pas en cause la formation. Les enseignants de cette spécialité sont essentiellement des professionnels (75 %). L'enseignement alterne cours magistraux, analyses de cas et jeux d'entreprise. Un stage (avec rapport) est obligatoire.

Les partenariats avec des écoles d'ingénieurs, justifiés par la double compétence, devraient permettre d'avoir un meilleur taux d'insertion. Si l'ouverture sur l'international reste limitée, il y a tout de même la possibilité de passer le TOEIC.

- Points forts :

- Le label IAE.
- La double compétence.
- L'ancienneté de la formation.

- Points faibles :

- Le taux d'insertion.
- La redondance forte avec deux autres spécialités de la mention.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait développer le réseau des anciens pour faire remonter le taux d'insertion. Il conviendrait de clarifier le positionnement des spécialités traditionnelles des IAE, voire les rassembler en parcours au sein d'une même spécialité et/ou développer des synergies entre elles. Le mode d'apprentissage ne suffit pas à en faire des spécialités autonomes.

## Notation

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



## Management général

- Périmètre de la spécialité :

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

Paris et Pékin.

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

*Délocalisation(s) : University of International Business and Economics (Pekin, Chine)*

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

- Présentation de la spécialité :

Il s'agit de la forme traditionnelle du MAE que l'on retrouve dans les IAE en France. Elle s'adresse normalement à un public ciblé, à savoir : en formation continue et étranger (chinois à Pékin). Il n'y a que quelques modifications à la marge dans les UE par rapport à la spécialité *Administration des affaires*, le public auquel elle s'adresse est légèrement plus âgé.

- Appréciation :

L'objet de cette spécialité est de donner, sur une ou deux années, une formation de M2. Il s'agit de donner une formation générale (initiation) en gestion à des étudiants déjà titulaires de 240 ECTS et qui se destinent à des fonctions de cadres, mais aussi à des autodidactes qui peuvent faire une VAE (valorisation des acquis de l'expérience). Le taux d'insertion professionnelle est proche des 100 %. Les enseignants de cette spécialité sont essentiellement des professionnels (75 %). L'enseignement alterne cours magistral, analyse de cas et jeux d'entreprise. Un rapport d'activité est obligatoire.

Cette spécialité s'adresse également à un public chinois à travers un parcours spécifique où l'enseignement est en anglais. Dans le parcours sur Paris, les étudiants ont la possibilité de passer le TOEIC.

- Points forts :

- Le label IAE.
- La double compétence.
- Un parcours Pékin attractif.

- Point faible :

- La forte redondance avec deux autres spécialités.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait clarifier le positionnement des spécialités traditionnelles des IAE, voire les rassembler en parcours au sein d'une même spécialité et/ou développer des synergies entre elles. Le mode d'apprentissage ne suffit pas à en faire des spécialités autonomes.

## Notation

- Projet pédagogique (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) : A



## Gestion des dynamiques organisationnelles

- Périmètre de la spécialité :

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

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 :

Il s'agit de la forme la plus traditionnelle du MAE que l'on retrouve dans les IAE en France. Elle s'adresse normalement à un public désireux d'avoir une double compétence. Sa spécificité vient de ce qu'elle est uniquement proposée en apprentissage.

- Appréciation :

L'objet est de donner, en un an (il n'y a pas de M1) une formation générale (initiation) en gestion à des étudiants déjà titulaires de 240 ECTS et qui se destinent à des fonctions de cadres. Les enseignants de cette spécialité sont essentiellement des professionnels (75 %). L'enseignement alterne cours magistral, analyse de cas et jeux d'entreprise. Un stage (avec rapport) est obligatoire. Pour se différencier de l'offre en FI, cette spécialité a développé des enseignements en management des projets internationaux.

Il s'agit d'une formation encore assez jeune, mais qui devient très attractive si l'on en juge par l'augmentation du nombre de candidatures (de 50 à 128 en 4 ans). Le socle de cette formation reste le MAE des IAE que l'on a ouvert à l'apprentissage. Il y a moins de professionnels qui enseignent qu'en FI (39 % contre 75 %), les horaires d'enseignements différents (moins de cours du soir) peuvent expliquer cette différence.

Cette spécialité répond très bien à des besoins spécifiques.

- Points forts :

- Double compétence.
- Apprentissage.
- Intérêt de la modalité d'apprentissage par projet.

- Points faibles :

- L'intitulé ne répond pas au contenu de la formation.
- Le dossier n'est pas assez étoffé.
- La forte redondance avec deux autres spécialités de la mention.

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de répondre plus clairement au dossier d'auto évaluation ; clarifier le positionnement des spécialités traditionnelles des IAE, voire les rassembler en parcours au sein d'une même spécialité et/ou développer des synergies entre elles. Le mode d'apprentissage ne suffit pas à en faire des spécialités autonomes.

## 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



## International

- Périmètre de la spécialité :

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

Paris, Atlanta, Rio.

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

*Délocalisation(s):*

Georgia State University (Atlanta - Etats-Unis), Federal University of Rio de Janeiro (Brésil).

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité comprend trois parcours (*Global partners MBA, International MBA, Sorbonne-Dauphine Renault*). Le public ciblé est un public de gens expérimentés (8 à 10 ans d'expérience professionnelle). Son aspect international ne l'empêche pas d'avoir un bloc de base correspondant à la formation générale du MAE des IAE.

- Appréciation :

Cette formation cherche à attirer prioritairement des étudiants étrangers ayant déjà une expérience (principe des MBA). Chaque parcours, à travers des UE (unités d'enseignements) spécifiques, a su se différencier : introduction d'un cours « Strategic Business Communication » pour le parcours *Global partners MBA* ; création d'un module spécifique « Mémoire de fin d'études et création d'une UE « Entrepreneuriat » pour le parcours *International MBA* ; introduction des thèmes du contrôle de gestion, leadership et développement personnel dans le parcours *Sorbonne-Dauphine Renault*. Cette spécialité se prépare uniquement en FC. Le fait d'avoir un enseignement « nomade » n'empêche pas une organisation des évaluations classique des étudiants. Pour le parcours GPMB, la formation et l'évaluation se fait avec deux universités étrangères. Le recrutement des étudiants est sélectif. Le taux d'insertion professionnel est difficile à analyser dans la mesure où il s'agit essentiellement d'étudiants étrangers et ayant déjà une expérience professionnelle de plusieurs années. Dans chacun des trois parcours, le nombre d'étudiants est proche de la vingtaine, ce qui n'était pas le cas il y a quatre ans (10 étudiants pour le parcours MBA international). La spécialité semble avoir trouvé sa vitesse de croisière. A confirmer.

- Points forts :

- Caractère international des promotions.
- Coopération avec d'autres établissements d'enseignement supérieur étrangers qui accueillent et participent activement à ce MBA.

## Recommandation pour l'établissement

L'intitulé de la spécialité pourrait être plus précis.

## 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+



## Recherche en sciences de gestion

- Périmètre de la spécialité :

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

Paris.

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

HEC Paris (ancienne habilitation) ; Arts et métiers ParisTech (ancienne habilitation).

*Délocalisation(s):/*

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

- Présentation de la spécialité : /

Cette spécialité est nouvellement rattachée à cette mention. Elle apparaît comme un complément indispensable de l'offre de formation. Le fait de l'avoir mise dans une mention généraliste lui permet de former de futurs enseignants-chercheurs (EC) en gestion ou de futurs praticiens assez polyvalents. Cette spécialité se fait (ou se faisait) en coopération avec HEC et Arts et métiers ParisTech.

- Appréciation :

Le master recherche est adossé sur un laboratoire de qualité, le GREGOR (laboratoire de l'IAE) et devrait s'adosser aussi au DRM (UMR) de Dauphine. La formation peut se faire en FI et FC. Les cohortes ne sont pas très importantes (moins de 30 étudiants). 25 % des étudiants poursuivent en doctorat, ils viennent surtout de FI. Pour les 75 % restant le taux d'insertion avoisine les 95 %. L'équipe d'enseignants est formée d'enseignants-chercheurs appartenant au GREGOR et à HEC. Le document ne nous indique pas clairement si la coopération avec HEC doit se poursuivre, il se pourrait donc que la composition de l'équipe enseignante évolue. Il n'y a pas de stage de prévu, mais un mémoire de recherche.

Les modalités pédagogiques, contrôle et évaluation des enseignements, conseil de perfectionnement correspondent aux normes de la certification Qualicert.

- Points forts :

- Le master prépare autant à la recherche académique qu'à l'utilisation des méthodes de recherche en milieu professionnel.
- Le taux de poursuite en doctorat.
- L'adossement à la recherche très fort.

- Point faible :

- La redondance avec d'autres masters recherche généralistes dans l'offre globale de Dauphine.

## Recommandation pour l'établissement

Il serait souhaitable de clarifier à l'avenir la position et la spécificité de cette spécialité par rapport aux autres spécialités recherche généralistes existant dans l'offre de Dauphine.

## Notation

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



# Observations de l'établissement

## REPONSE A L'EVALUATION AERES

### MENTION « ADMINISTRATION DES ENTREPRISES »

Les équipes de la mention « Administration des Entreprises » ont pris note des observations et des recommandations contenues dans le rapport du comité d'experts de l'AERES. Une réponse s'impose sur quelques points précis concernant plusieurs spécialités.

- **Spécialité Administration des affaires et Management Général**

Les projets pédagogiques des spécialités Administration des Affaires et Management Général sont notés B essentiellement parce que les auditeurs AERES ont considéré que ces deux spécialités sont plus des parcours que des spécialités. Il faut probablement les différencier plus fortement et nous allons y réfléchir dans les mois qui viennent. Cependant, ces deux spécialités ont en commun la volonté de donner une double compétence à des non-gestionnaires – elles ne peuvent donc pas différer fortement. Et le programme de ces deux spécialités diffère déjà en partie pour tenir compte des spécificités des participants, d'un côté en formation initiale et de l'autre en formation continue, notamment en proposant des thématiques en spécialité Administration des Affaires, en ne proposant pas d'UE méthodes quantitatives en spécialité Management Général et en différenciant les séminaires d'intégration des deux spécialités (avec une initiation au jeu d'entreprise en spécialité Administration des Affaires qui n'existe pas en Management Général).

Le Comité AERES note aussi une baisse du taux d'insertion dans les spécialités Administration des affaires et Management général (hors parcours Pékin), en notant toutefois que ce taux d'insertion reste correct.

- Concernant la spécialité Management général, en formation continue (ouvert pour des salariés déjà en poste) cette baisse s'explique par la volonté d'intégrer depuis plusieurs années des personnes en recherche d'emploi. Pour faire monter le taux d'insertion, il suffirait alors de revenir sur cette pratique **qui nous semble faire partie de la mission de l'IAE de Paris**.
- Concernant la spécialité Administration des Affaires, la baisse du taux d'insertion s'explique probablement en grande partie la crise actuelle qui n'épargne pas les jeunes diplômés en général comme ceux du MAE.

Enfin le comité AERES note le pilotage de la spécialité Management Général **A** et celui de la spécialité Administration des Affaires **B**, alors que ces deux spécialités sont pilotées de manière identique. Nous ne nous expliquons pas cette différence d'appréciation.

- **Spécialité Recherche en Sciences de Gestion**

Concernant cette spécialité, l'AERES note une redondance avec d'autres masters recherche généralistes dans l'offre globale de Dauphine. Cette spécialité est certes redondante sur le papier, mais elle est organisée en cours du soir et en formule passerelle, ce qui le différencie largement des spécialités comparables de Dauphine puisqu'elle accueille en très grande majorité un public de formation continue (100% pour le groupe passerelle, 80% pour le groupe classique en cours du soir).

## LE PRESIDENT

PARIS, LE 8 JUILLET 2013

Monsieur le Directeur,

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

### I. REMARQUES GENERALES SUR L'EVALUATION DES FORMATIONS

#### **Une procédure inachevée**

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

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

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

#### **Une cohérence parfois discutable**

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

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

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

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

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

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

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

## **II. SUR LES MASTERS**

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

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

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

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

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

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

### **Sur le statut des diplômes DGE-DN**

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

### **Sur le rattachement forcé de toute spécialité à une mention**

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

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

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

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

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

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

### **Sur l'ouverture des spécialités à des étudiants extérieurs**

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

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

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

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

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

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

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

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

Laurent BATSCH