



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

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Management, innovation et stratégie de
l'entreprise

de l'Université Paris 13 – Paris-Nord

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 : Créteil

Etablissement déposant : Université Paris 13 – Paris-Nord

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Management, innovation et stratégie de l'entreprise

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA140006869

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :
Université Paris 13 - Paris-Nord et Université Paris Descartes (Paris 5).
- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Présentation de la mention

La mention *Management, innovation et stratégie d'entreprise* propose une formation qui vise l'acquisition de connaissances transversales dans les principaux domaines associés aux sciences de gestion, à l'économie et au droit. Elle a pour objectif de fournir aux étudiants une compréhension générale du fonctionnement d'entreprises et organisations et de les préparer à une insertion professionnelle rapide. Certaines spécialités de master 2 - M2 - (*Economie et gestion de l'entreprise, Ethique et organisation*, en particulier) proposent plus spécifiquement une orientation qui puisse conduire à poursuivre en doctorat dans ces domaines. La mention propose de nombreuses spécialités de master 2 (il semblerait qu'il y en ait dix, s'il est bien confirmé que les spécialités *Marketing* et *Management du tourisme* sont distinctes - ce qui n'est pas clair dans le document transmis).

Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Le dossier présentant cette mention est extrêmement complexe à analyser étant donné les documents non uniformisés, parfois contradictoires et présentés de manière juxtaposée plutôt qu'intégrée. Le document présentant la mention est composé de deux rapports successifs présentant la mention dans des termes différents : quel est celui à prendre en compte ? Le titre même de cette mention n'est pas clair. Est-elle nommée *Management, innovation et stratégie d'entreprise* ou *Innovation, économie, finance*, plusieurs dénominations sont utilisées. Il semblerait que cette présentation, soit le reflet d'une volonté de collaborer entre les universités Paris 13 et Paris 5, mais qui n'est pas effective. En effet, le dossier fait une présentation par établissement et spécialité. Il n'existe pas d'identité commune à la mention. En effet, bien que certaines spécialités soient en parfaite adéquation avec les thématiques clés de leur université d'origine, il n'est pas possible d'identifier une articulation globale de la mention. De surcroît, les spécialités peuvent être présentées de plusieurs manières différentes (voir opposées) dans des documents transmis, ce qui est gênant.

L'architecture de la mention repose sur un tronc commun difficile à cerner dans ses parcours, au niveau master 1 (M1). Cette architecture permet d'accéder à dix spécialités en master 2 : *Conseil en entreprise, Innovation et management de la propriété intellectuelle*, Recherche : *Economie et gestion de l'entreprise, Marketing* et/ou *Management du tourisme, Management des organisations sanitaires et sociales (MOSS), Ethique et organisation, Ingénierie des ressources humaines, Pratiques et politiques de l'exportation, Entrepreneuriat*. Ces spécialisations ne semblent pas permettre d'effectuer une fertilisation croisée, et la forme même et la qualité des spécialités proposées semblent extrêmement hétérogènes, en plus d'être parfois difficiles à comprendre.

La mention est très complète dans le sens où sont abordées les différentes disciplines du droit, de l'économie et de la gestion. Pourtant plus d'interdisciplinarité au sein même des spécialités pourrait être un atout certain : chaque spécialité de M2 reste pour l'instant très influencée par la section CNU d'origine. En ce qui concerne les spécialités, il est curieux de constater que certaines sont extrêmement ciblées avec une spécialisation forte (par exemple MOSS), alors que d'autres sont très généralistes. Il en résulte qu'on ne comprend pas forcément comment elles s'articulent les unes par rapport aux autres. Des travaux communs pourraient être envisagés, par exemple par l'intermédiaire de conférences communes, où par l'acquisition de compétences transversales. Peu d'informations sont en effet données sur les mutualisations. L'intuition conduirait plutôt à penser qu'elles n'existent pas vraiment. Ce peut être dû à la présentation du dossier, mais l'impression qui en ressort est plutôt celle d'une juxtaposition de spécialités contraintes à fonctionner ensemble, mais non coordonnées. Même si : « des mutualisations ont été mises en place entre les spécialités des parcours de la Faculté de droit de Paris Descartes, mais aussi entre les deux établissements de Paris 5 et de Paris 13 », l'étude approfondie des documents ne révèle aucune homogénéité entre Paris 13 et Paris 5.

La fusion des mentions entre les universités Paris 13 et Paris 5 semble diminuer la lisibilité de l'ensemble. Comment s'organise le pilotage commun du diplôme ? Est-ce un hébergement par l'une des universités de l'ensemble de la mention ? Il semblerait que l'établissement support soit Paris 13, mais quel type de coordination est réellement appliquée ? La présentation du dossier ne permet pas de comprendre précisément le système de pilotage appliqué à cette mention.

Concernant le contenu pédagogique, les spécialités de M2 sont majoritairement bien conçues et répondent aux demandes du monde professionnel, mais elles fonctionnent de manière isolée. Il serait intéressant d'étoffer les effectifs d'universitaires de certaines spécialités. Les enseignements proposés sont originaux, et les méthodes d'acquisition des connaissances sont variées et adaptées. Les stages sont obligatoires et bien appuyés par les milieux socio-professionnels.

Les enseignements généralistes du master 1 permettent l'accès en master 2. Mais l'articulation entre le master 1 et le master 2 n'est pas claire. Les documents ne permettent pas toujours de bien identifier si la spécialisation se fait dès le M1 (par le choix de parcours/option) ou seulement en M2. Il faut chercher et même reconstituer les informations. Il n'est pas certain que le résultat final soit identique selon les agencements effectués. Il ne semble pas y avoir un fonctionnement commun à toutes les spécialités de master 2.



Certaines spécialités ont une belle implantation internationale, d'autres un fort lien avec les acteurs locaux ; mais chacune semble fonctionner en vase clos. Ne serait-il pas intéressant de mutualiser ces atouts pour en faire bénéficier l'ensemble de la mention ?

La formation par la recherche est très variable en fonction des spécialités. Certains M2 mettent réellement en œuvre des activités de recherche pour leurs étudiants (méthodes, conférences...), d'autres s'appuient uniquement sur la recherche transmise grâce aux connaissances par les chercheurs durant les cours.

Les formations s'adressent essentiellement à des étudiants en formation initiale, titulaires d'une licence. Pour certaines formations, des possibilités de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), et de formation continue sont possibles, mais peu développées. Il ne semble pas y avoir une politique commune d'accueil de ce type de publics. Bien que l'ensemble indique une tendance à la diversification des origines des étudiants, certaines parties du dossier annoncent des cursus très spécifiques et contingentés.

L'attractivité de la mention, est très variable selon les spécialités. Certaines recrutent majoritairement en interne, d'autres parfois exclusivement en externe (il est à noter que certaines spécialités de master 2 réussissent à drainer de très bons candidats étrangers aux établissements supports). Le taux d'abandon semble toutefois élevé.

Le suivi du devenir des diplômés est insatisfaisant pour la majorité des spécialités de la mention. La mention elle-même ne donne pas d'éléments globaux.

● Points forts :

- La professionnalisation : une ouverture aux milieux socio-professionnels grâce à l'intervention d'acteurs professionnels et l'exigence d'effectuer des stages.
- L'initiation à la recherche en M1.
- Les partenariats internationaux.
- L'acquisition de compétences additionnelles et transversales.

● Points faibles :

- Une présentation très confuse qui gêne considérablement l'expertise.
- Pas d'identité propre à la mention.
- Des informations contradictoires et des éléments importants qui font défaut.
- Le suivi du devenir des étudiants diplômés est parfois défaillant.
- Le pilotage de la mention est éclaté entre les deux entités de rattachement et les spécialités de M2.
- Dans certaines spécialités, l'équipe pédagogique inscrite dans leur domaine d'expertise est trop restreinte.

Recommandations pour l'établissement

Une clarification et une simplification de l'architecture et du pilotage des établissements et de la mention devraient être envisagées. Il est indéniable que des formations particulièrement pertinentes et adaptées aux mondes professionnels sont dispensées dans la mention, il s'agit maintenant pour les établissements de les articuler.

Une clarification et une mutualisation, si c'est possible, concernant les partenariats internationaux seraient également bienvenues.

Les informations manquantes ou contradictoires sont si importantes qu'il n'est pas aisé de comprendre le fonctionnement de cette mention. Le dossier gagnerait à être mieux renseigné et vérifié. Des questions fondamentales restent ainsi en suspens : quels sont les parcours, quelles sont les spécialités ? Le choix des unes ou des autres orientent-il systématiquement les étudiants vers la spécialité dédiée ? Etc.

Pour certaines spécialités de la mention, le suivi des diplômés devrait être revu ou mis en place. En effet, certains écarts déclaratifs en matière d'effectifs varient de 10 à 29 étudiants. Il manque beaucoup d'informations (l'évolution au fil des différentes années, les taux de réponses aux enquêtes, les domaines dans lesquels les étudiants sont recrutés, et l'intitulé de leurs postes...).



Pour certaines spécialités de la mention l'équipe pédagogique gagnerait à être mieux présentée. Les équipes peuvent être formalisées de manières très complémentaires entre enseignants-chercheurs titulaires et professionnels, mais pour certaines spécialités, les intervenants n'apparaissent pas où ne sont pas précis.

Notation

Cette mention étant en forte restructuration dans le cadre de la mise en place de l'Université unifiée Sorbonne Paris Cité projetée en 2016, ne fait pas l'objet de notation par l'AERES.

Evaluation par spécialité

Conseil en entreprise

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 13 – Paris-Nord

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 *Conseil en entreprise* permet aux étudiants d'approfondir l'acquisition des savoirs et des savoir faire pour prétendre à des postes de cadre dans les métiers du conseil : consultant junior, chargé de projet, chargé d'études, dans des cabinets d'études, de conseil en organisation, en stratégie ainsi que dans des départements stratégiques d'entreprises, de banques ou d'organismes publics ou para-publics.

Comme son intitulé l'indique, cette spécialité met l'accent sur l'acquisition de connaissances en lien avec les métiers du conseil. Des enseignements en : organisation, veille et intelligence économique ; environnement de l'entreprise et conduite de projet ; outils et environnement du consultant sont proposés.

- Appréciation :

Les objectifs pédagogiques de cette formation sont adaptés. Le contenu et l'articulation des modules d'enseignement sont bien conçus. Une importance particulière est dédiée aux enseignements à caractère professionnel (conférences métiers, projets professionnels), grâce aux interventions de professionnels. L'obligation de suivre un stage de trois à six mois permet aux étudiants d'acquérir une connaissance du terrain et d'éviter une acquisition uniquement théorique des connaissances. Ce stage a une durée conséquente qui permet une vraie immersion dans le monde professionnel.

Toutefois, dans la mesure où les organismes publics et para-publics sont cités comme structures d'accueil possible de stagiaires et diplômés, on s'étonne qu'il n'y ait aucun enseignement spécifique à ces secteurs. L'enseignement de l'anglais semble limité, toutefois le monde du conseil ne peut s'en passer.

Les modalités pédagogiques sont variées, mais elles ne sont transmises qu'en cours magistraux. Si, comme il le semble, les enseignements par la pratique sont dispensés, il faudrait les signaler clairement (elles devraient faire l'objet de travaux dirigés ?). Enfin, les modalités d'évaluation des étudiants ne sont pas précisées.

L'adossement à la recherche devrait être renforcé.

L'attractivité de la formation a subi une baisse ces dernières années, qui semble se redresser en 2011-2012. Il est important de développer cette attractivité, au moins pour maintenir le nombre d'étudiants. L'intégration des étudiants en formation continue (FC) et en VAE est possible, mais il est signalé qu'il n'y a pas eu d'étudiant en FC dernièrement.

Le taux de réussite est déclaré, mais seulement au niveau global. L'analyse du devenir des diplômés de cette spécialité indique un taux d'insertion correct (déclaré à 85 %, sans information sur le taux de réponse à l'enquête). Les étudiants mettent trois mois en moyenne pour être recrutés. Nous n'avons pas de données plus précises sur ces emplois.



Le pilotage est soutenu par un comité de perfectionnement auquel sont associés les professionnels. On ne sait pas si un système d'évaluation des enseignements est mis en place.

Les responsabilités de cours sont partagées entre titulaires et professionnels (les informations fournies sont toutefois très génériques : sont indiqués les seuls responsables des unités d'enseignement, pas l'ensemble des enseignants). Pour un master professionnel, il est à constater une bonne répartition entre enseignants-chercheurs (50 %) et praticiens (50 %).

- Points forts :
 - Relations avec le secteur professionnel SYNTEC (Fédération de syndicats professionnels) et ACCENTURE.
 - Taux d'insertion déclaré et délais d'obtention des emplois.
 - Projet pédagogique bien conçu et nouveaux cours mutualisés avec l'Université Paris 5.

- Points faibles :
 - Les modalités pédagogiques sont mal définies (CM/TD, évaluation, etc.).
 - Le faible nombre d'étudiants en formation continue.
 - Le manque de relations internationales.
 - Nombreuses données absentes.
 - Formation à la recherche.

Recommandations pour l'établissement

Les relations internationales gagneraient à être développée, elles ne peuvent être effectives que grâce à des partenariats, des échanges d'enseignants, d'étudiants (ce qui serait susceptible d'augmenter les effectifs étudiants).

Cette spécialité pourrait également trouver un appui plus important par la recherche en proposant des options orientées « recherches » (éventuellement méthodologiques qui puissent coïncider avec des techniques du conseil).

Cette spécialité de master devrait également mieux renseigner les tableaux d'indicateurs demandés. Cela permettrait de mieux identifier l'attractivité de la formation de même que sa capacité à insérer les diplômés.

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



Innovation et management de la propriété intellectuelle (IMPI)

● Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 13 - Paris-Nord

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 *Innovation et management de la propriété intellectuelle* a pour objectif de former des cadres dans les métiers de conseil en propriété intellectuelle, de valorisation et d'expertise d'actifs de propriété intellectuelle (PI). Cette spécialité de master avait plutôt une approche juridique dans le passé, elle est maintenant généraliste.

Un stage de trois mois à six mois doit être effectué.

Des compétences transversales sont prévues au projet : anglais, jeux de négociation, études de cas, conférences métiers sous forme de tables rondes, simulations d'entretiens de stage.

● Appréciation :

La formation hérite d'une identité très juridique dont elle a du mal à se détacher (elle se veut donner des connaissances transversales, notamment gestionnaires dans le domaine). Deux secteurs sont particulièrement valorisés : la biotechnologie et la technologie de l'information. Ne serait-il pas intéressant de voir plus large étant donné la difficulté d'une partie des étudiants à s'insérer dans le monde du travail (la formation est peut-être trop focalisée) ?

Les types d'enseignements sont cohérents avec les objectifs de la spécialité, mais leur contenu semble très juridique, comprenant moins d'enseignements (et d'enseignants) en gestion.

La prise en compte de la recherche est satisfaisante : pour les étudiants choisissant l'option recherche de l'unité d'enseignement (UE) 9, cela leur permet de poursuivre en thèse, de faire un stage dans un organisme de recherche ou de faire un mémoire de recherche en remplacement du rapport de stage.

L'attractivité de la formation semble limitée (une petite vingtaine d'étudiants). On ne sait pas combien il y a de candidats, ni comment ils sont recrutés. Le taux de réussite déclaré est de 80 %. Il faut constater l'insuffisance du suivi des diplômés.

Enfin, il ne semble pas y avoir de relations internationales.

● Points forts :

- Le projet pédagogique, bien structuré, varié dans ses méthodes et bien adapté.
- La pertinence des enseignements proposés dans le domaine juridique, assurés par l'intervention de professionnels aux compétences variées.
- L'attention portée à la recherche et ses débouchés.

● Points faibles :

- Une insuffisance manifeste dans le suivi des diplômés.
- La prise en compte parfois insuffisante des enseignements à caractère gestionnaire.
- Le faible nombre d'étudiants en formation continue et en alternance.

Recommandations pour l'établissement

Un suivi rigoureux des étudiants diplômés devrait être engagé, de même qu'une clarification des débouchés professionnels offerts aux étudiants. Ce suivi permettrait de mieux souligner l'intérêt et l'originalité de la spécialité. Des dispositifs permettant l'alternance et la FC seraient un plus dans ce type de spécialité, et permettraient de renforcer les effectifs.

Un rééquilibrage des enseignements et de l'équipe pédagogique pourrait être envisagé pour mieux prendre en compte les enseignements en gestion.

Il serait intéressant de voir s'il existe des possibilités de mutualisation avec d'autres spécialités de la mention destinées également au monde du conseil.

Des partenariats internationaux pourraient être envisagés, notamment si l'on considère le souhait évoqué de proposer un Master Degree in Law dans le futur.

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



Economie et gestion de l'entreprise

●Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 13 - Paris-Nord

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 à finalité recherche *Economie et gestion de l'entreprise* est un projet de création. Son objectif est de permettre une poursuite en doctorat indifféremment en gestion ou en économie et de favoriser les synergies entre ces deux disciplines.

● Appréciation :

Ce projet est ambitieux, et très certainement pertinent dans la mention, qui comprend un autre cursus orienté recherche plus spécialisé. Il n'est toutefois pas très clair ni développé. Selon les endroits du dossier, le titre est aussi « Gestion de l'entreprise ». Il semble pourtant que ce soit surtout l'économie qui soit le cœur de la formation, et beaucoup moins la gestion. Le premier titre proposé est donc sans doute plus adapté. La volonté de rassembler ces deux disciplines « sœurs » est louable, et intéressante. Toutefois, il semble indispensable de clarifier l'identité de cette spécialité (quelles thématiques communes de gestion et d'économie sont abordées ?). Le projet actuel ne semble pas assez abouti, il manque de nombreuses informations le concernant.

Il serait sans doute pertinent de mutualiser un certain nombre de savoir-faire et d'enseignements avec les autres spécialités de la mention qui ont une formation par la recherche déjà développée.

On ne sait pas s'il est prévu des enseignements aux méthodes qualitatives, car les intitulés des UE ne sont pas toujours clairs et précis : qu'entend-on par « séminaires d'approfondissement » ou « outils et instruments » ? Ces termes trop génériques et vagues ne permettent pas de comprendre en profondeur le programme proposé. Il manque également les détails composant les unités d'enseignement et les volumes horaires. Qu'en est-il des compétences transversales comme l'anglais ? C'est un élément, indispensable aux chercheurs, qui n'est pas mentionné.

Peu d'informations sont données sur les enseignements envisagés, ainsi que sur les enseignants qui auront en charge ces enseignements. Aucune information n'est transmise sur le pilotage de la spécialité. On ne sait même pas quelle serait la proportion d'enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches.

Il n'y a pas d'information relative à la politique de stage, ou aux immersions en « terrain de recherche », ce qui peut être un point d'entrée à l'obtention de contrat de type Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE).

Peu ou pas d'éléments sont donnés à propos des partenariats internationaux.

● Points forts :

- Une réponse à un besoin évoqué dans d'autres spécialités de la mention.
- Un rapprochement intéressant des sciences économiques et des sciences de gestion dans une même spécialité.

- Points faibles :
 - De nombreuses informations manquantes sur le pilotage et l'équipe pédagogique de la spécialité.
 - Le volume horaire et le détail de certains enseignements peuvent paraître insuffisants, notamment en gestion ou en analyse qualitative.
 - Les relations internationales envisagées ne sont pas détaillées.

Recommandations pour l'établissement

Il serait utile de bien préciser le fonctionnement, le pilotage et la qualité de l'équipe pédagogique.

Il faudrait revoir la dénomination des cours et leur donner des titres plus précis et clairs sur leurs contenus. Puis, en fonction des contenus, il faudrait équilibrer les enseignements en économie et gestion. Le volume de cours, traditionnellement plus faible en M2 recherche compte tenu du volume de travail personnel pour les étudiants, demeure malgré tout assez faible pour une spécialité qui souhaite embrasser à la fois les sciences économiques et les sciences de gestion.

Il serait intéressant de créer des synergies avec les autres masters qui abordent la recherche.

Enfin, la finalité recherche de cette spécialité, surtout dans ce domaine, nécessiterait le développement de la pratique de l'anglais et de relations internationales.

Notation

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



Marketing

- Périimètre de la spécialité :

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

Université Paris 13 - Paris-Nord

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Pour la spécialité de master 2 *Marketing*, le dossier proposé n'est absolument pas clair, il est confondu avec celui traitant du management du tourisme. L'évaluation qui en a été faite résulte essentiellement de ce manque de clarté.

Il semble que cette spécialité s'appuie sur un parcours de master 1 spécifique distinct du reste de la mention, auquel cas il serait déjà orienté dès l'entrée en master 1 et ne présenterait pas de mutualisation avec le master 1 de la mention.

- Appréciation :

En l'état, cette spécialité donne l'impression d'être la conséquence d'une hybridation peu réfléchie. Le positionnement n'est pas clair. Ce master professionnel est trop généraliste. A quel type de marketing fait-on référence : à des connaissances dans les techniques classiques de marketing, ou à une orientation principale sur les études quantitatives ? D'autre part, on s'interroge sur la place éventuelle du tourisme dans la spécialité marketing, la distinction ou au contraire l'association des deux n'est en effet pas claire dans le dossier.

Sur un plan pédagogique, la formation est étrangement conçue. Les unités d'enseignements sont à définir clairement : que met-on sous les intitulés ? Comment sont-elles évaluées ? Quelles sont les méthodes pédagogiques adoptées ? Il n'est fait mention nulle part de cours de langues. Le volume horaire est surévalué en M2 (440 h comptabilisées en intégrant le stage pour un volume de 200h).

En terme pédagogique, il est aussi indispensable de s'interroger sur l'équipe pédagogique. 60 % des enseignements sont assurés par des intervenants externes. Dans le dossier, il est mentionné un équilibre des intervenants universitaires et vacataires, mais est également déclaré : « un seul enseignant en poste en marketing » et « cette formation fonctionne essentiellement avec des enseignants vacataires d'excellente qualité mais toujours difficiles à gérer ». Ces informations contradictoires ne permettent pas de clarifier la situation. Quoiqu'il advienne, au niveau M2, une équipe pédagogique d'enseignants-chercheurs plus conséquente semble indispensable.

L'alternance en M1 et M2 connaît un certain succès représentant un effectif de près de 35 étudiants. Dans ce master est envisagé un développement de la formation continue en utilisant la VAE.

Le dossier est très mal renseigné. L'attractivité de la formation n'est pas indiquée. Il est signalé une forte progression des effectifs, et des demandes d'inscription, mais aucun chiffre précis n'est donné. Environ 120 étudiants participent à la formation de M2, mais chiffres les exposés sont indifférenciés entre la spécialité *Marketing* et la spécialité *Management du tourisme*. Le taux de réussite est bon. Le devenir des diplômés semble également assuré, mais le taux de réponse aux enquêtes n'est pas transmis, et le suivi des diplômés est lacunaire. Selon le rédacteur du dossier : « le devenir des diplômés reste vague : ils restent difficiles à suivre dans la suite de leurs carrières ».

L'adossement à la recherche est déclaré « globalement satisfaisant puisque certains étudiants veulent poursuivre en thèse ». Ne serait-il pas judicieux de proposer des enseignements mutualisés avec les masters



orientés « recherche » de la mention portant sur certains points ? L'adossement à la recherche ne relève pas uniquement du souhait de quelques étudiants à poursuivre en doctorat. Il n'est pas fait mention d'enseignements d'initiation à la recherche, ou de relations particulières avec des unités de recherche.

Le pilotage semble également lacunaire. On ne sait pas comment est organisée la spécialité, qui en est responsable, si des commissions pédagogiques et des comités de perfectionnement existent, etc.

- Point fort :
 - Les effectifs qui semblent importants (mais on ne connaît pas le nombre de candidats).

- Points faibles :
 - La structure du dossier et le flou du projet pédagogique.
 - L'équipe pédagogique est quantitativement assez faible.
 - Il n'y a pas de pilotage de ce M2 présenté dans le dossier.
 - Le contenu pédagogique (le volume plus précisément) en M2 est vague, et reste assez faible pour un master professionnel
 - Le stage n'est pas obligatoire, certains étudiants pourraient donc intégrer le monde professionnel sans en avoir effectué.
 - L'ouverture à l'international est faible.
 - Le suivi des étudiants diplômés est manifestement insuffisant.

Recommandations pour l'établissement

Une clarification de l'identité du master et un positionnement clair devrait être élaboré. Un master en marketing est trop généraliste, quelle est sa réelle identité ?

Il faudrait revoir l'équipe pédagogique et son pilotage, donner de plus amples informations sur les unités d'enseignements, leurs déroulés, leurs évaluations, et les personnes qui les assurent. Un suivi des étudiants devrait être mis en place.

L'enseignement de l'anglais semblerait important à intégrer au master.

Des conventions ou des partenariats internationaux devraient être clairement engagés.

Notation

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



Management du tourisme

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 13 - Paris-Nord

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

Concernant la spécialité *Management du tourisme*, le positionnement n'est pas clair étant donné que le dossier se confond avec celui de la spécialité *Marketing* au point qu'il est difficile de savoir s'il s'agit réellement de deux spécialités distinctes. L'évaluation qui en a été faite résulte de ce manque de clarté. On ne comprend pas comment le M2 s'agence avec le M1 de la mention, il semble y avoir un M1 indépendant dans lequel s'inscrit déjà la spécialisation.

Les étudiants de ce M2 doivent acquérir des compétences afin d'encadrer des équipes et de diriger des organismes du tourisme (syndicats d'initiatives, tours-opérateurs, agences...). Pour ce faire, ils recevront des enseignements traitant de la géopolitique, du management des entreprises du tourisme, de l'internationalisation.

- Appréciation :

Ce projet de spécialité de master est intéressant, et les débouchés pour ce type de profils sont réels, mais il est indispensable de clarifier son positionnement et son titre. De surcroît, le dossier est très mal renseigné.

Sur un plan pédagogique, la formation est étrangement conçue. Il semblerait qu'elle s'assemble avec la spécialité *Marketing*. Mais comment et pour quelle raison ? Se situe-t-on dans une niche du marketing touristique précise ? Cela ne ressort pas dans le dossier. Il n'y a pas non plus d'information précise sur les modalités pédagogiques.

Les unités d'enseignements sont à revoir, leurs titres et objectifs doivent apparaître, ainsi que le détail des enseignements. Il serait également intéressant de comprendre quel intervenant assure quel enseignement, et de connaître les modalités d'évaluation. Le volume horaire est surévalué en M2 (440 h comptabilisées en intégrant le stage pour un volume de 200h). La spécialité *Management du tourisme* devrait comporter certains enseignements transversaux complémentaires. Il est extrêmement surprenant qu'il n'y ait pas plus de pratiques de langues étrangères dans cette spécialité. Il est juste proposé de pratiquer une langue supplémentaire à l'anglais, ce qui devrait être une compétence de base obligatoire. Le cours d'anglais n'apparaît pas dans les UE. Il est mentionné que certains cours ont lieu en anglais ; mais rien dans le dossier ne permet de l'affirmer. Il est signalé que les étudiants n'hésitent pas à poursuivre leurs stages à l'étranger. Mais là aussi nous n'avons aucune information à ce propos. Le stage peut être remplacé par une « expérience » à l'étranger. Dans ce cas, les étudiants n'auraient pas forcément d'expérience professionnelle avant leur entrée dans le monde du travail. Pour un master en tourisme, une expérience à l'étranger et un stage au minimum devraient être effectués.

L'adossement à la recherche ne peut se cantonner au désir de certains étudiants à poursuivre en doctorat. Quels sont les liens avec les laboratoires ? Les étudiants rencontrent-ils des chercheurs ? Selon quelles modalités ? Existe-t-il des cours d'initiation à la recherche ? Ne serait-il pas judicieux de proposer des enseignements mutualisés avec les spécialités et parcours à finalité recherche de la mention portant sur certains points, ou d'indifférencier la spécialité de master, en intégrant des enseignements d'initiation à la recherche ?

L'attractivité de la formation est à renseigner. Les effectifs semblent importants, environ 120 étudiants, mais là aussi, les données correspondent à l'ensemble des M2. Combien choisissent effectivement le tourisme ? Sont-ils des étudiants provenant du M1, ou des étudiants étrangers ? Il est fait mention d'étudiants étrangers (document évaluation vague B), notamment chinois, mais nous n'avons aucune donnée précise à ce sujet pour la période actuelle.

La spécialité *Management du tourisme* ne met pas en exergue de partenariats internationaux (en tous cas aucun élément dans le dossier ne permet de l'affirmer). Trop peu d'informations sont données à ce propos. Les échanges et les partenariats internationaux demeurent insuffisants pour une formation à caractère international.

Le suivi des diplômés est lacunaire. Selon le rédacteur du dossier : « le devenir des diplômés reste vague: ils restent difficiles à suivre dans la suite de leurs carrières ». Est-ce valable pour les étudiants suivant le cursus « tourisme » ? Le taux de réussite est bon, mais confondu avec celui de la spécialité *Marketing*. Les indicateurs d'attractivité ne sont pas donnés.

Le pilotage semble également lacunaire. Nous avons peu d'information le concernant, mais les informations transmises semblent préoccupantes. Très peu d'informations sont données sur l'équipe pédagogique, il semblerait que le taux d'encadrement pédagogique (1,5 enseignant-chercheur) soit très faible. Aucun enseignant-chercheur titulaire ne travaille sur des thématiques liées au tourisme. Les enseignants qui assurent ces matières sont tous externes à l'établissement. L'équipe est restreinte (6 titulaires). Aucun élément ne permet de dire s'il existe des commissions pédagogiques, des conseils de perfectionnement, des évaluations des enseignements, et comment ils sont composés et fonctionnent.

- Point fort :
 - Les effectifs qui sont importants mais aucune indication n'est donnée sur le nombre de candidats et on ne sait pas quels sont ceux qui sont réellement dans la spécialité *Management du tourisme* ?
- Points faibles :
 - L'équipe pédagogique est quantitativement assez faible et il n'existe pas d'enseignant-chercheur spécialiste du tourisme.
 - Le contenu pédagogique (le volume plus précisément) en M2 reste assez faible pour un master professionnel et les modalités pédagogiques ne sont pas claires.
 - L'ouverture à l'international n'est pas suffisante pour une formation au tourisme. Nous n'avons aucun document exposant des partenariats établis. Des cours en anglais sont mentionnés, mais ils n'apparaissent pas. Il manque des cours de langues étrangères.
 - Le suivi des étudiants diplômés est manifestement insuffisant.
 - La spécialité ne semble pas réellement pilotée.

Recommandations pour l'établissement

Une clarification de l'identité du master (marketing touristique ?) et un positionnement clair de la spécialité devraient être trouvés. De même, l'ensemble des contenus et modalités de la spécialité seraient à étoffer et clarifier.

Un suivi des étudiants devrait être mis en place (taux de sélection, étudiants étrangers, étudiants en formation continue, alternance, validation des acquis par l'expérience, suivi des stages, suivi d'obtention du master, de l'abandon, suivi du placement des étudiants dans leur premier emploi, etc.).

Des conventions ou des partenariats internationaux devraient être clairement engagés et renseignés.

Plusieurs langues seraient indispensables (et des enseignements en langues étrangères).

Un accroissement quantitatif de l'équipe pédagogique devrait être envisagé. Il est indispensable d'avoir au sein de l'équipe au moins une personne spécialiste du domaine touristique.



Notation

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



Management des organisations sanitaires et sociales

●Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 13 – Paris-Nord.

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

Délocalisation(s): /

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

●Présentation de la spécialité :

Cette spécialité, commune aux mentions *Management, innovation et stratégie de l'entreprise* et *Santé publique*, propose des enseignements destinés à former des cadres pour des organisations sanitaires et sociales. Ce type de formation est assez prisé, de nombreux besoins en compétences se font ressentir dans ce secteur.

Deux stages sont obligatoires sur les deux années de formation. La réalisation d'un mémoire de « recherche » complète la formation. Une option spécialisée en recherche est souhaitée dans le futur.

En plus des étudiants en formation initiale, des étudiants en alternance, formation continue et VAE sont accueillis. De nombreux professionnels de la santé en profitent.

● Appréciation :

La formation est originale et bien conçue. Les objectifs pédagogiques sont clairement identifiés : gestion et management ; connaissances du secteur sanitaire et social, connaissances juridiques (il s'agit d'un secteur cadré). Le contenu pédagogique est très dense. Les enseignements sont exhaustifs et cohérents pour permettre un apprentissage progressif des savoirs et des savoir-faire liés à ces emplois dans le secteur sanitaire et social.

L'existence « historique » de ce master lui donne une solidité et une réputation importante. Il est adossé à des structures spécialisées dans le domaine.

L'adossement à la recherche est bon (UMR CNRS). Le parcours recherche envisagé peut être un vrai atout, cependant, il est important de considérer comment intégrer cette possibilité dans un cursus déjà assez dense.

De nombreux partenariats internationaux sont indiqués.

L'attractivité de la formation est bonne. Les effectifs dépassent 330 inscrits sur l'ensemble des sites, avec un taux de réussite entre 75 et 90 % (formations initiales et continues confondues).

● Points forts :

- La formation est complète et attractive, et reconnue sur le marché du travail.
- Elle a l'avantage d'être fortement internationalisée et adossée à un laboratoire de recherche UMR CNRS dans lequel un groupe de recherche se dédie à la thématique de cette spécialité.
- Des partenariats internationaux existent.
- Les exigences de la professionnalisation sont prises en compte de façon satisfaisante.

● Points faibles :

- Les effectifs d'enseignants titulaires sont faibles.
- Le taux d'abandon est important.



Recommandations pour l'établissement

Le manque d'effectifs d'enseignants permanents est l'une des principales faiblesses de cette spécialité. Il serait bien de renforcer l'équipe pédagogique en ce sens.

Un nombre d'abandons conséquents (11 en 2011) nécessite de trouver quelles en sont les raisons et les moyens de fidéliser les étudiants.

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



Ethique et organisation

- Périimètre de la spécialité :

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

Université Paris Descartes

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 *Ethique et organisation* propose de former des cadres évoluant dans les métiers de l'étude et du conseil. L'éthique est appliquée aux problématiques organisationnelles traitant de questions touchant à la légalité, aux obligations ou à la conformité.

Cette spécialité propose une confrontation entre les orientations du droit et celles de la gestion. Les cours sont programmés sur 3 jours de la semaine pour favoriser l'accueil des professionnels en formation continue et développer l'alternance.

La spécialité conduit également au doctorat. Les étudiants mènent des travaux de recherche et les présentent sous forme de grand oral et d'un mémoire. Il existe un cours sur les méthodologies de recherche et l'apprentissage de la problématisation des différents volets reliés à l'éthique. Les étudiants optant pour un mémoire de recherche sont encadrés par un chercheur. Des conférences spécialisées sont proposées : par exemple, organisation avec le Centre d'Economie de Paris Nord d'une journée de recherche sur l'Humanisme et le Management le 30 novembre 2012.

- Appréciation :

De facture originale, la spécialité se positionne sur un champ disciplinaire transversal. Son positionnement original est focalisé sur l'éthique managériale. Les cours révèlent cette interdisciplinarité. Les objectifs pédagogiques sont clairement exposés.

Les enseignements sont bien conçus, originaux, l'intervention des professionnels et les quatre mois de stage préparent correctement au monde du travail, et font le lien entre une vision conceptuelle et une vision pragmatique de la gestion. La composition de l'équipe pédagogique et les modalités pédagogiques semblent particulièrement adaptées.

La recherche tient une part importante dans cette spécialité. La spécialité est adossée à des unités de recherche reconnues : Centre de Droit des Affaires et de Gestion (CEDAG), Centre de Recherche Sciences, Ethique, Société (CERSES). Les modalités pédagogiques sont très imprégnées de cet adossement et proposent une véritable formation à et par la recherche. Les étudiants sont associés aux ateliers de recherche du CEDAG et aux différentes manifestations organisées au sein de l'Université. Le taux de poursuite en thèse est remarquable.

Les relations internationales sont en développement au travers de l'accueil d'étudiants de pays d'Europe (Italie, Belgique, ...) ou du continent africain (Algérie, Tunisie, Bénin,...). La mise en place d'un partenariat avec l'accueil d'intervenants de l'UQAM est en cours. Les étudiants sont incités à effectuer leurs stages à l'étranger.

En revanche, le dossier est insuffisamment renseigné sur le devenir des étudiants diplômés. Si la formation est relativement attractive (entre 20 et 30 étudiants chaque année), peu proviennent du M1 de la mention. Il est également permis de s'interroger sur leur insertion professionnelle, faute de données sur ce point.



- Points forts :
 - Un positionnement original.
 - L'actualité de certains enseignements, sur les questions éthiques.
 - Une équipe pédagogique importante et de qualité.
 - Les modalités pédagogiques qui permettent de poursuivre en doctorat.
- Points faibles :
 - Des débouchés professionnels qui gagneraient à être précisés.
 - Peu d'étudiants en provenance du M1 de la mention.
 - Les relations internationales limitées à l'intégration d'étudiants étrangers.
 - Manque de suivi des étudiants diplômés.

Recommandations pour l'établissement

Il convient de mieux préciser les débouchés professionnels associés à cette spécialité.

Il est important de développer l'attractivité du programme, notamment en termes de recrutement interne à la mention.

Il serait intéressant de développer les relations internationales notamment les échanges d'enseignants ou d'étudiants.

Il paraît impératif d'instituer un suivi rigoureux des étudiants afin de mettre en évidence la réalité des débouchés professionnels de cette spécialité.

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



Ingénierie des ressources humaines

● Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Descartes

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 M2 *Ingénierie des ressources humaines* est un master à visée professionnelle, généraliste en gestion des ressources humaines.

Les étudiants sont intégrés à 20 % en FC et à 80 % sous contrats d'apprentissage. Des VAE pour l'accès direct en M2 sont possibles.

Des étudiants handicapés ont été, à plusieurs reprises, intégrés dans les promotions successives (non voyants, handicapés moteurs).

● Appréciation :

Les objectifs professionnels et pédagogiques de cette spécialité sont clairement identifiés et parfaitement exploités. La formation est très complète.

Le pilotage et les modalités pédagogiques sont parfaitement effectués : comité de pilotage, conseil de perfectionnement, bilan de l'année écoulée, évaluation de la formation existent depuis la création.

Toutefois, l'encadrement pédagogique est majoritairement composé de professionnels. La répartition des enseignements entre enseignants-chercheurs et extérieurs n'apparaît pas, de même que l'adossé à la recherche ou l'existence de partenariats internationaux formalisés. Il est expliqué que les professionnels assument 66 % des enseignements.

La spécialité présente une bonne sélectivité : 300 dossiers reçus pour environ 25 étudiants sélectionnés et 100 % de réussite.

L'insertion professionnelle atteint 100% dans les 6 mois suivant le diplôme. La moitié des étudiants sont embauchés avant la fin de leur stage.

● Points forts :

- Un taux d'insertion professionnelle très bon.
- Des modalités pédagogiques parfaitement structurées.
- Une très bonne insertion socio-économique qui est un atout.

● Points faibles :

- Pas d'information sur la répartition des enseignements au sein de l'équipe pédagogique.
- Peu d'enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique.
- Adossé à la recherche faible.
- Manque de partenariats internationaux.



Recommandations pour l'établissement

Il faudrait mieux renseigner la répartition des équipes pédagogiques et renforcer la part des enseignants-chercheurs, notamment en gestion des ressources humaines.

L'adossement à la recherche pourrait être amélioré et les pratiques pédagogiques de recherche développées.

Il faudrait formaliser des partenariats internationaux.

Notation

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

Pratiques et politiques de l'exportation

● Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Descartes

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 *Pratiques et politiques de l'exportation* est un master à dominante économique et financière. Il est destiné à former des professionnels experts dans le domaine de l'étude et de l'élaboration des politiques commerciales, mais aussi des stratégies de commerce international des entreprises.

Une partie de la formation peut conduire à la recherche dans le domaine du commerce international.

Le contenu pluridisciplinaire en droit, économie, gestion et science politique est assuré sur 325h dont la moitié assurée par des professionnels. Un stage de trois mois obligatoire est à effectuer.

Concernant les étudiants en formation continue ou les contrats professionnels, ils sont envisagés mais non effectifs. La possibilité d'un parcours en formation continue est envisagée au milieu du contrat quinquennal.

L'initiation à la recherche est assurée en M1 et M2 grâce aux liens avec le CEDAG, à l'exigence d'un mémoire de recherche, à l'incitation à la poursuite d'études en doctorat (deux inscrits pour 2012-2013), à des interactions avec les initiatives de recherche de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

● Appréciation :

Les objectifs professionnels et pédagogiques de cette spécialité sont clairement identifiés et parfaitement exploités, même si la mutation d'un master plutôt orienté en droit à un master plus orienté en gestion n'est pas encore totalement effective malgré les efforts effectués en la matière.

La formation est assez cohérente avec les objectifs de la spécialité.

Les échanges internationaux se font essentiellement par le biais d'accueil d'étudiants de nationalités étrangères. Les projets internationaux sont en cours, mais peu d'informations sont présentées, ce qui est étonnant vu la spécialité du M2. La spécialité manque de cours de langues.

Il existe aussi des liens avec les entreprises à implantation internationale (la section Europe Centrale et Orientale de la Société Générale), mais les actions sous-jacentes avec ces entreprises ne sont pas dévoilées.

En terme de sélectivité, elle est assez bonne : sur les 90 dossiers traités pour 2012-2013, 30 sont admis, 35 en liste complémentaire.

La réussite est assez variable, 72 à 90% de réussite, on ne sait pas à quoi est due cette variation.

Les informations sur le devenir des étudiants sont partielles et obsolètes. Elles génèrent des questionnements : le rédacteur du dossier indique que « les 60% d'étudiants placés ne reflètent pas forcément la réalité ».

Le pilotage et les modalités pédagogiques sont correctement effectués et cohérentes avec la formation. Il existe un conseil de perfectionnement, il est fait une bonne analyse des résultats de l'évaluation des



enseignements et de la formation par les étudiants. Cependant des indications supplémentaires mériteraient d'être fournies sur la provenance des enseignants titulaires (restent-ils majoritairement juristes ?).

- Points forts :
 - Intervention de nombreux praticiens des affaires internationales.
 - Pilotage de la spécialité bien structuré.
 - Adossement à la recherche développé.

- Points faibles :
 - Positionnement ambigu de la formation.
 - Des informations importantes faisant défaut ou étant insuffisamment renseignées (insertion).
 - Manque de partenariats internationaux.
 - Manque de cours de langue.

Recommandations pour l'établissement

Il serait souhaitable de :

- Retravailler l'identité généraliste pour que le master ne soit plus uniquement lié au domaine juridique.
- Développer les partenariats internationaux.
- Clarifier les données concernant le devenir des étudiants et les mettre à jour.
- Renforcer les cours de langue.

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



Entrepreneuriat

● Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Descartes

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 M2 *Entrepreneuriat* propose une formation spécialisée en entrepreneuriat (projets d'affaires, reprise et transmission d'entreprise).

Les cours sont dispensés durant 352h dont 147h assurées par des professionnels, des enseignements sont effectués sous la forme de mise en pratique.

Aucune activité de recherche ne ressort pour les étudiants.

Au niveau des partenariats internationaux, les documents ne sont pas fournis.

● Appréciation :

Les objectifs professionnels et pédagogiques de cette spécialité sont clairement identifiés, et parfaitement exploités mais peu d'informations précises sur le contenu du M2 sont fournies.

Le pilotage et les modalités pédagogiques sont clairs : une équipe pédagogique pluridisciplinaire, composée de titulaires et professionnels. Il existe une bonne adéquation avec les enseignements proposés. Un Conseil de perfectionnement est mis en place. Des enseignements également pratiques (jeu d'entreprise) existent. Le master 2 présente une bonne attractivité : 300 dossiers reçus pour environ 25 étudiants sélectionnés.

Le taux de réussite est bon ; il est à 92 %. L'insertion professionnelle fournit de bons indicateurs mais aucun élément sur 2010-2011. De plus, selon le dossier, seuls deux ou trois étudiants créent ou reprennent une entreprise dans les deux années qui suivent la formation, les autres assumant des postes de conseil.

● Points forts :

- Une attractivité élevée.
- Des méthodes pédagogiques bien adaptées, et bien assumées par des professionnels.

● Points faibles :

- Absence de relations internationales, excepté les échanges étudiants.
- Absence d'alternance (et formation continue peu développée).
- Adossement à la recherche et pratiques pédagogiques de recherche peu développés.
- Peu d'insertion dans les objectifs du master (entrepreneuriat).
- Manque d'informations sur le contenu du M2.

Recommandations pour l'établissement

L'ouverture de la formation en alternance ou en formation continue serait cohérente avec ses objectifs.



Il serait intéressant de développer les pratiques pédagogiques de recherche destinées aux étudiants (autre que le business plan).

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



Observations de l'établissement

Villetaneuse, le 19 juillet 2013

Le Président

Université Paris 13
99, avenue J-Baptiste Clément
93430 Villetaneuse
Tél. 01 49 40 30 05
Fax. 01 49 40 32 52
pres-p13@univ-paris13.fr

Monsieur Jean-Marc GEIB
Directeur de la Section des formations
et diplômés
AERES
20, rue Vivienne
75002 PARIS

N/Réf. : JL/CD/SA 14100 N°188

Monsieur le Directeur,

Conformément à votre demande, je vous transmets par mail l'ensemble de nos réponses aux évaluations des formations déposées par l'Université Paris 13.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

Jean-Loup SALZMANN

**P/Le Président et par délégation
Le Vice-Président du Conseil
des Etudes et de Vie la Universitaire**



André TARDIEU



Master mention *Management, Innovation et Stratégie d'entreprise*

Domaine : *Droit, économie, gestion*

Demande n° *S3MA140006869*

Réponse à l'évaluation globale de la mention

La mention Management, Innovation et Stratégie d'Entreprise aborde les différentes disciplines du droit, de l'économie et de la gestion sur deux "pôles pédagogiques". L'identité propre à la mention tient à « l'innovation » qui représente l'axe principal pour l'orientation et le développement de spécialités en management. Un pôle est localisé à l'université Paris 13, l'autre à l'université Paris 5. Le pôle de Paris 13 est constitué par les cinq spécialités rattachées à l'UFR de Sciences Economiques et de Gestion (Conseil en Entreprise, Innovation et Management de la Propriété Intellectuelle, Economie et Gestion des Entreprises, Marketing et Management du tourisme) et la spécialité Management des Organisations Sanitaires et Sociales rattachée à l'UFR SMBH. Les formations de master à l'université Paris 13 sont adossées au CEPN, centre de recherche en économie et en gestion qui est une UMR avec le CNRS. Le pôle de Paris 5 est composé de quatre spécialités (Entreprenariat, Ethique et Organisation, Ingénierie des Ressources Humaines et, Pratique et Politiques de l'exportation). Il y a pour l'instant un rapprochement qui sera effectif dès la rentrée 2013 avec la mutualisation de deux cours entre une spécialité de Paris 13 (Conseil en Entreprise) et une spécialité de Paris 5 (Ethique et Organisation). L'objectif est de finaliser la mise en place d'un pilotage commun de ces deux pôles avant septembre 2014. L'identité commune à la mention est donc dans une phase de construction. La coopération entre Paris 5 et Paris 13 est embryonnaire à ce stade et il s'agit d'une base pour des synergies potentielles. Une mention commune Paris 5 – Paris 13 permettra un accès plus facile pour les étudiants des M1 de l'UFR SEG de Paris 13 aux spécialités de Paris 5 et vice versa. La formation à la recherche est présente en M1 et en M2 dans les spécialités « recherche et professionnelle » avec des cours de méthodologie de recherche qui ont été conçus pour préparer à la poursuite en thèse en sciences de gestion. Les partenariats internationaux sont en cours de mise en place et la mise en place de la mention au sein du PRES Sorbonne Paris Cité ne pourra que les faciliter

Spécialité Conseil en Entreprise (CE)

1) La place de l'anglais dans le master conseil

Outre le cours d'anglais de 24h CM, les étudiants ont l'occasion de mettre en pratique la langue de plusieurs manières. Tout d'abord dans certains enseignements (méthodes et outils du conseil,

pratique du plan d'affaire...) de nombreux documents sont en anglais. Ensuite, certains enseignants du master sont prêts à proposer leur enseignement en anglais (cours de financement du risque et des innovations, gouvernement d'entreprise). L'enseignante d'anglais propose également aux étudiants de passer le TOEFL pour enrichir leurs compétences. Enfin, des conférences professionnelles peuvent être (selon le type d'intervenant) proposées en anglais.

2) Les organismes publics et para-publics

Ce type de débouchés est possible pour les étudiants du master conseil mais n'est pas l'essentiel des recrutements. Par le passé, certains étudiants ont été recrutés dans ce domaine mais ils sont loin d'être la majorité (Hauts de Seine Initiatives pour l'aide aux financements des PME, Bond'Innov). Il s'agit de présenter cela comme une possibilité. Les outils que nous dispensons à nos étudiants ont tout à fait adapté pour évoluer dans un environnement public ou privé.

3) L'adossement à la recherche

Le master conseil est un master uniquement professionnel. Depuis le début du master, aucun étudiant n'a émis le souhait de faire une thèse et l'objectif de notre public est bien de s'insérer dans la vie professionnelle.

4) La question des CM et des TD et modalités pédagogiques

Tous nos enseignements sont en CM et passer en TD ne se justifie pas pour plusieurs raisons. D'abord l'effectif est en moyenne est de 20 étudiants. Avec cet effectif nos enseignants peuvent facilement être en interaction avec les étudiants et couper le groupe en sous-groupes n'est pas efficient financièrement. Ensuite, des solutions sont envisagées quand il s'agit de les faire travailler en petit nombre : par exemple pour le jeu d'entreprise proposé dans le cadre du cours « construction du plan d'affaire » l'enseignant fait travailler les étudiants par groupes de 4 ou 5 personnes, en parallèle et avec des salles attenantes. Concernant les modalités pédagogiques voici un tableau récapitulatif des types d'évaluation :

UE 1 ORGANISATION, VEILLE ET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE (15 crédits)	Type évaluation
Veille technologique, propriété intellectuelle et normalisation	Partiel écrit
Veille informationnelle et stratégique des organisations et institutions	Dossier groupe + oral
Méthodes d'optimisation et logistique	Jeu de logistique en groupe
Organisation du travail et des ressources humaines	Dossier en groupe et analyse d'un ouvrage
Financement du risque et des innovations	Partiel écrit
UE 2 ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET CONDUITE DE PROJET (15 crédits)	
Stratégies concurrentielles et ESS	Dossier individuel + oral
Analyse et négociation de projets	Partiel QCM écrit
construction et pratique du plan d'affaire	Projet en groupe
Système d'information et ERP	Cas d'entreprises
Projet professionnel	Simulation Entretien
Ethique des affaires	Retour individuel écrit article
UE 3 OUTILS ET ENVIRONNEMENT DU CONSULTANT (10 crédits)	
Gouvernement d'entreprise	Monographie d'entreprise
Fusions acquisitions et partenariats	Etude de cas
Techniques d'études de marché et marketing	dossier
Analyse quantitative de données	Evaluation sur poste de travail + travail à rendre
Méthodes et outils des métiers du conseil	Cas pratique
Anglais économique	Evaluation écrite et orale

5) L'attractivité FC et partenariats internationaux

L'attractivité du master en FC s'est en effet émue depuis quelques années, en raison de la réduction des financements Fongecif octroyés. Toutefois un projet est en cours pour déposer un dossier dans le cadre de l'apprentissage et ouvrir la formation en 2014-2015. Par ailleurs il est vrai que le master ne bénéficie pas de partenariats internationaux. Une orientation possible pour les années à venir serait de nouer des relations avec certaines écoles notamment en Afrique du Nord car les grands cabinets de conseil s'installent depuis peu dans ces pays et une demande émerge dans cette zone.

6) L'évaluation des enseignements

L'évaluation est laissée entre les mains des enseignants qui font un retour avec les étudiants (en vue d'améliorer leur cours). Par ailleurs l'équipe dirigeante fait des rencontres régulières avec les étudiants pour connaître leur point de vue sur les cours (points forts, points faibles). Tout ceci permet de faire évoluer la formation, en plus du conseil de perfectionnement. Ce dernier a pour objectif mettre en adéquation les enseignements avec les attentes de la profession (exemple : place de plus en plus importante de la dimension éthique dans le conseil : un cours nouveau est prévu).

7) Les enseignants

Les noms et qualité des enseignants ont été renseignés dans le dossier fourni, avec l'ensemble des enseignants de la mention de master.

Titulaires : ANQUETIL Alain-PR-06-Université Paris Descartes-CERSES-Ethique des affaires / BARBET Philippe-PR-05-UFR SEG-CEPN-Stratégies concurrentielles et ESS / CORIAT Benjamin-PR-05-UFR SEG-CEPN-Organisation du travail et des ressources humaines / DODART Elisabeth-PRAG-11-UFR SEG--Anglais économique / DUMONT Béatrice-PR-05-UFR SEG-CEPN-Financement du risque et des innovations / LIOTARD Isabelle-MCF-HDR-05-UFR SEG-CEPN-Veille technologique, PI et normalisation et Stratégies concurrentielles et ESS, / OUDINET Joël-MCF-05-UFR SEG-CEPN-Veille informationnelle et stratégique des organisations et institutions / THIEL Daniel-PR-06-UFR SEG-CEPN-Méthodes d'optimisation et logistique ET Système d'information et ERP

Professionnels dont PAST : BENALLAL Djamel-ORANGE-UE2-12h-Système d'information et ERP / LINGOIS Frédéric (PAST)-Innovacom Gestion -UE2 et U3-63h-Analyse et négociation de projets ET Construction et pratique du plan d'affaires ET Gouvernement d'entreprise / LUIS Jérôme-LINKERS-UE3-21h-Fusions acquisitions et partenariats/ MENAA Yassir MAY PARTNERS-UE3-21h-Méthodes et outils des métiers du conseil / MAZINGUE Xavier-MDX Consulting-UE2-6h-Projet professionnel / Franck JATOTOMBO (groupe niveau 1) et Alain LACROUX (groupe niveau 2)-consultant SOREDHE et MCF Toulon-UE3-21h-Analyse quantitatives de données / ZHEGLI CHERIF Khaleda-Chargée de mission SYNTEC-UE2-15H-Projet professionnel.

8) Le type d'emplois

Comme il l'avait été mentionné dans le dossier envoyé, et suite aux enquêtes insertion ainsi qu'au réseau des anciens tissés via les réseaux sociaux professionnels, nous connaissons les types d'emplois occupés par les anciens élèves. Le Master Conseil en Entreprise a permis à ses étudiants d'intégrer :

des cabinets de conseil (Sogeti, CGI / Logica, LMC, Realiz Conseil, Accenture, Vertuo Conseils, Colibee, Atos Consulting, Altran, Aligra, F-Iniciativas, Selenis, Altran...), **des entreprises** (BT, La Poste, Logiway, Itnetwork Kryter, F Secure, la Française des Jeux, SNCF, EDF, SAGE ...), **des banques** (BNP Paribas, La banque postale ...) **des organismes internationaux** (Unesco...)

Pour des fonctions variées : Consultant pour l'Assistance à la maîtrise d'ouvrage Chargé d'études et développement marketing Consultant en organisation et système d'information Conseiller

financement Jeunes entreprises et Innovation Community manager Chef de projet Contrôleur de gestion..... Certains des anciens ont créé leur propre structure (YMA consulting).

Spécialité Innovation et Management de la Propriété Intellectuelle (IMPI)

1) Le contenu trop juridique de la formation

Les enseignants permanents dans le master sont principalement des enseignements d'économie-gestion au nombre de 7 contre 1 en droit. Les professeurs associés sont au nombre de 2 : une avocate spécialisée PI et un gestionnaire. Concernant les 9 intervenants professionnels, ils se répartissent de la manière suivante : 5 ingénieurs PI, 1 avocat spécialisé en PI, 1 juriste d'entreprise et 2 gestionnaires.

Mais cette présentation en nombre d'intervenants sous estime le contenu économique de la formation, comme le montre le tableau suivant

Répartition du volume horaire étudiant par discipline				
Economie	Gestion	Droit de la PI (juristes)	droit de la PI (ingénieurs)	Anglais
162	69	93	54	30

Ce qui porte à 61% la discipline économie-gestion et 39% la part d'enseignement juridique (hors anglais)

2) L'ouverture internationale et l'évolution vers un master Degree in Law

Le master Erasmus mundus EPOG(*Economic Policies in the age of Globalisation*) piloté par l'université Paris 13 démarre en octobre 2013. Ce master, ouvert aux étudiants de toutes les nationalités, a pour objectif de permettre aux étudiants d'acquérir une double compétence, d'expertise dans un domaine particulier et dans la capacité à traiter des dimensions complexes et systémiques des politiques économiques. Le programme EPOG est basé sur les approches institutionnelles spécifiques et globales des politiques économiques et est réalisé grâce à la collaboration et la complémentarité de huit universités prestigieuses du monde entier (cf le site <http://www.epog.eu>).

Chaque université fournira une expertise complémentaire et interdisciplinaire en matière de politique économique. En particulier, l'option A est consacrée aux politiques de la connaissance et de l'innovation, la première année (master 1) s'effectuant à l'université de Turin et le semestre 3 à l'université Paris 13, s'appuyant très largement sur le programme du master 2 IMPI comme en témoigne le programme ci-après http://www.cepn-paris13.fr/epog/?page_id=190

Avec la possibilité pour les étudiants inscrits en master 1 à paris 13 de suivre une option « Law and Economics », cette évolution du master devrait permettre de rétablir l'équilibre entre les étudiants de droit et d'économie-gestion en rendant cette offre de formation plus attractive pour les économistes et en lui permettant de conserver son identité.

3) Le suivi des étudiants diplômés, la clarification des débouchés professionnels et la formation continue

Sur le suivi des étudiants, nous avons conscience que les outils existants actuellement sont insuffisants ; nous comptons rendre cet outil plus dynamique par la mise en place d'un annuaire en ligne des anciens, type viadeo ou linkedIn qui permettra de les suivre dans la durée.

Sur la clarification des débouchés professionnels et la formation continue, le master IMPI s'appuie sur un réseau d'anciens, qui sont fortement impliqués dans le parrainage sur la recherche de stage et dans les offres de stage proposés aux futurs diplômés. Pour l'année en cours, tous les étudiants ont trouvé un stage avant même la fin des cours, fin mars 2013. Pour la plupart d'entre eux, le réseau a été particulièrement efficace. Trois étudiants cette année sont en formation continue et trouvent que le master leur permet d'acquérir les compétences nécessaires à l'évolution de leur carrière. Le soutien récurrent de grands groupes à la fois dans les offres de stage et offres d'emploi, dans l'organisation de tables rondes et de conférences évolue ; les offres de stage et d'emploi sont plus nombreuses et de moins en moins ciblés sur des profils juristes comme par le passé mais se tournent de plus en plus vers des étudiants de profil économie-gestion. Les métiers sont aujourd'hui mieux identifiés et l'intérêt que suscite la formation dans les salons d'étudiants où nous sommes présents, ne cesse de s'amplifier.

Spécialité Economie et Gestion de l'Entreprise (EGE)

Remarque préalable

Il semble aux responsables du projet de M2 « Economie et Gestion de l'Entreprise » qu'une partie essentielle des critiques adressées par l'AERES tient au fait que les informations concernant ce M2 sont dispersées à travers de multiples documents administratifs, ce qui n'a pas permis aux évaluateurs une vue d'ensemble sur le projet soumis.

Le présent document espère pallier à ces défauts de présentation, en concentrant et précisant les informations essentielles à l'occasion des réponses fournies aux questions posées par les évaluateurs.

1) Le titre de la spécialité et équilibre Economie Gestion

Le titre de la spécialité est bien « Economie et Gestion de l'Entreprise ». Les poids horaires en économie et gestion sont strictement équilibrés. Chaque UE du Tronc Commun délivré au 1^{er} semestre comprend en général 2 enseignements : l'un assuré par un économiste, l'autre par un gestionnaire. De plus les 2 options (Eco et Gestion) assurées au 2^{ème} semestre sont d'un poids horaire égal. Les enseignements quantitatifs sont obligatoires pour tous. (cf. infra).

Par ailleurs, ce master répond à l'augmentation croissante des effectifs en sciences de gestion, discipline pourtant non pourvue d'un parcours recherche en master 2. Suite à l'intégration des gestionnaires au sein du laboratoire CEPN de l'université Paris Nord, il devenait indispensable d'offrir une possibilité de former à la recherche les étudiants en sciences de gestion désireux de s'orienter vers un doctorant en sciences de gestion. Aussi, les synergies entre les sciences économiques et de gestion autour de la question de l'entreprise ont été mises à profit pour réaliser la maquette de ce master 2. Il nous semble que cette approche double constitue un réel intérêt de ce projet pédagogique car elle transcende les habituels clivages entre domaines scientifiques afin de donner aux étudiants une connaissance plus exhaustive de l'entreprise.

Il s'agit ainsi d'une spécialité à vocation principalement « recherche », de nombreuses spécialités professionnelles étant par ailleurs proposées dans la Mention. Il va de soi cependant, notamment pour les étudiants inscrits dans le parcours « gestion », que sur la base d'un stage en entreprise avec rapport de stages sous double tutorat (entreprise/université), une mention « professionnelle » pourra être accordée.

2) Présence d'enseignements quantitatifs

Cette question est surprenante, et montre bien que l'absence d'homogénéité dans la présentation a fait obstacle à la bonne compréhension de l'offre proposée. En effet la maquette prévoit explicitement un bloc d'enseignement quantitatifs obligatoire et faisant partie du tronc commun aux deux options (économie et gestion). Les enseignements cités dans la maquette sont 1. Econométrie des variables qualitatives ; 2. Analyse de données ; 3. Econométrie des données de panel. Soit une UE entière (63 heures d'enseignement et 7 ECTS sur les 30 délivrés au 1^{er} semestre).

3) Pilotage de la Spécialité

La spécialité est dirigée par un triumvirat. Benjamin Coriat (PR 05) assure la direction d'ensemble et la direction de l'option « économie » de la spécialité. Luc Marco (PR 06) assure la co-direction de la spécialité et la direction de l'option « Gestion ». Julien Vauday (MCF) est Responsable des Etudes pour l'ensemble du Master et constitue l'interlocuteur désigné des étudiants pour toute question les concernant.

Plus généralement les enseignements proposés (dont plusieurs étaient offerts dans une spécialité supprimée et dont la spécialité aujourd'hui proposée prend la suite), sont assurés par 4 PR et 5 MCF en économie ainsi que 4 PR et 5 MCF en gestion, tous titulaires à Paris 13. Le pourcentage d'HDR (PR inclus) est de 78%. Ces informations n'avaient pas été fournies car elles n'étaient pas demandées dans la maquette.

4) Encadrement et Formation par la Recherche

Concernant l'environnement de la spécialité, il est sans doute important de rappeler que l'équipe qui anime le Master est rattachée à 2 LABEX (SITES et ICCA). Elle a par ailleurs bénéficié d'un DIM du Conseil Régional Ile de France (le DIM IS2-TI). Ceci garantit un environnement de laboratoires de haute qualité pour les recherches menées par les étudiants de la spécialité dans le cadre de leurs mémoires et leur ouvre de vraies possibilités de bourses doctorales en fin de Master.

5) Ajout et précisions au sujet des cours

Une erreur s'est effectivement glissée dans un document est il apparaît que l'UE 5 du 1^{er} semestre n'était pas détaillée. Elle contient bien entendu un cours d'anglais avancé appliqué à l'économie et la gestion. Par ailleurs, le cours de « stratégie des firmes et concurrence internationale » pourra être assuré pour partie un enseignement touchant aux relations internationales. Si cela devait s'avérer insuffisant, nous ajouterions un cours spécifiquement dédié à la question des relations internationales afin de suivre les recommandations des évaluateurs de l'AERES.

Pour ce qui est de la dénomination des cours, la plupart des cours ont des dénominations qui font référence de façon précise à un champ de recherche. Si certains cours peuvent sembler peu clairs de par leur dénomination, cela est dû à l'ancrage double en économie et en gestion. La plupart des cours peuvent en effet être assurés par au moins deux chercheurs impliqués dans le projet du master 2 EGE. C'est notamment le cas du cours de « Responsabilité sociale des entreprises » qui peut à la

fois être assuré par un économiste et un gestionnaire (qui peut-être in fine se partageront le cours). Selon que ce soit l'un ou l'autre, l'orientation spécifique du cours différera sensiblement. Ces précisions apportées, les responsables de la spécialité espèrent que les évaluateurs de l'AERES, seront conduits à revoir leur impression première et les notes d'abord attribuées en l'absence d'informations souhaitées par eux et non disponibles.

Spécialité Management des Organisations Sanitaires et Sociales (MOSS)

1) Le manque d'enseignants titulaires

Nous allons demander à notre Université de tenir compte de cette remarque pour allouer les moyens humains en enseignants mais aussi en personnels administratifs nécessaire à un bon fonctionnement de notre spécialité.

2) Le taux d'abandon

Même si le nombre (11 en 2011) ne représente qu'environ 3% de l'ensemble des inscrits, nous admettons qu'il faut lutter contre ce phénomène dont nous connaissons la principale cause : une partie importante des étudiants de notre Master vient de milieux modestes et est obligée de travailler parallèlement à la poursuite de ses études.

Une façon de limiter ce taux d'abandon est d'accompagner cette catégorie d'étudiants et de procéder à des aménagements qui lui soient adaptés : diminuer le poids des contrôles continus au profit de l'examen final, accorder des délais supplémentaires pour la remise des mémoires, rapports de stage et autres dossiers.

3) Création d'un parcours recherche

Arguments pour un parcours Recherche du Master MOSS

Nous souhaitons que notre Master, jusqu'à ce jour uniquement professionnel, devienne **Master indifférencié** afin de mettre en place un parcours recherche. Plusieurs arguments militent en faveur de cette proposition.

Les études doctorales : une attente des étudiants et des entreprises du secteur médico-social. De plus en plus d'étudiants du Master MOSS sont attirés par la recherche. Certains ont déjà poursuivi leurs études doctorales et ont soutenu leur thèse de doctorat en sciences de gestion avec, comme terrain, le secteur médico-social. Les entreprises de ce secteur commencent à s'intéresser à la recherche et offrent même des bourses CIFRE (une ancienne étudiante du Master MOSS en bénéficie déjà).

Capacités d'encadrement des mémoires et des thèses. Plusieurs professeurs et MCF HDR de notre Université (UFR Sciences Economiques et de Gestion et IUT) qui contribuent déjà à des cours du Master MOSS ont donné leur accord pour encadrer des mémoires de recherche de ce Master.

Une dynamique de recherche déjà existante. L'équipe de recherche STRAS (Stratégie dans le secteur de la santé) occupe une place bien identifiée au sein du CEPN, CNRS UMR 7234, Université Paris 13. Cette équipe est animée par le directeur du Master MOSS. Plusieurs enseignants de ce Master en font partie. Par ailleurs, des séminaires de recherche en gestion auxquels assistent les doctorants en gestion et les étudiants du Master 2 MOSS sont organisés une fois par mois.

Spécificité du parcours recherche du Master MOSS

Des cours de méthodologie et de théories managériales sont déjà dispensés pour les étudiants du Master MOSS depuis plusieurs années. La rédaction et la soutenance d'un mémoire fortement orienté recherche, distinct du rapport d'activité du stage leur est demandé. Ce mémoire se déroule sur les deux années M1 et M2.

Dans le cadre du Master indifférencié que nous demandons, nous avons l'intention de renforcer cette activité de recherche pour le parcours recherche. Pendant que les étudiants du parcours professionnel effectuent leur stage au sein d'un établissement du secteur sanitaire et social, ceux du parcours recherche auront des séminaires d'épistémologie, de méthodologie, de stratégie et de prospective en même temps qu'un stage au sein d'un laboratoire de recherche ou une mission de recherche-action dans un établissement du secteur médico-social.

Spécialité Ethique et Organisations

1) Les débouchés professionnels dépendent du parcours initial des étudiants. Une partie s'oriente vers l'enseignement et la recherche à l'université ou dans les grandes écoles de commerce. Pour les étudiants optant pour la voie professionnelle, la vocation du programme est de préparer les étudiants à occuper les fonctions de consultant organisationnel interne ou externe, ou encore de responsable du développement durable ou de déontologue. Il s'agit dans la voie professionnelle en dehors du métier de consultants, de métiers en émergence que les diplômés contribueront à développer dans les organisations. Ce sont des postes rattachés à la direction générale et qui traitent des problématiques de l'éthique en management de façon transverse.

2) La formation qui a été ouverte à la rentrée 2010, manque d'antériorité pour donner un suivi d'insertion sur le long terme. Le suivi des étudiants diplômés est réalisé par le SOFIP de l'université Paris Descartes en plus du responsable de la spécialité qui reste en contact avec les « anciens », ceux-ci revenant lors de la rentrée ou des remises suivantes de diplômes. Tous les étudiants diplômés ont pu poursuivre leurs parcours soit en thèse, soit en poursuite d'études, soit en trouvant un emploi de type CDI. Nous ne pouvons présenter que le devenir à 1 an de la première promotion de diplômés (11 diplômés) :

- 2 poursuites en thèse de doctorat, dont une à l'école doctorale du CEDAG (ED 262)
- 4 préparations d'un autre master 2 : GRH, Banque et Finance et Audit
- 5 insertions professionnelles à des postes de cadre en CDI dans des DRH, direction générale, cabinets d'avocats (2).

Sous cet angle, l'insertion professionnelle et la poursuite des études choisies correspondent à un taux de 100% des étudiants présents à la rentrée et constituant la promotion.

3) La spécialité Ethique et Organisations a été rattachée lors de sa création à la mention de master Ethique administrativement positionnée en médecine. La 1^{ère} année de la mention Ethique étant médicale, aucun étudiant en provenance de la 1^{ère} master n'a pu dans un premier temps poursuivre dans la spécialité. Dès la 2^{ème} année un partenariat pédagogique a été mis en place avec le master des métiers de la finance et du management pour que le parcours de la spécialité IRH puisse être commun avec celui de la spécialité Ethique et Organisations de la mention Ethique. Cela s'est traduit par la sélection de 5 étudiants en M1 qui ont suivi les enseignements du M1 Métiers de la finance et

du management. Le M1 a été complètement redéfini par les responsables des spécialités de la mention MISE afin d'assurer des enseignements communs en cohérence avec les parcours. Le positionnement de la spécialité dans la mention de master MISE devrait permettre d'en développer la visibilité au sein du PRES et auprès des autres universités, et de favoriser les parcours du M1 vers le M2.

4) Les relations internationales restent l'un des axes majeurs de développement de la spécialité et du master. Un partenariat pédagogique avec l'UQAM est en cours de mise en place au niveau de la spécialité et pour les 4 spécialités de Paris 5

Spécialité Ingénierie des ressources humaines

1) La répartition des enseignements au sein de l'équipe pédagogique

Sauf erreur de ma part, nous avons communiqué, avec le dossier d'évaluation, un tableau très précis indiquant la répartition des enseignements et la ventilation de ceux-ci entre enseignants chercheurs et intervenants professionnels. Ce document est établi chaque année et figure notamment sur le site dédié au Master IRH.

2) Le "peu d'enseignements chercheurs" dans l'équipe pédagogique

S'agissant d'un Master à vocation professionnelle, il est logique et préférable que de nombreux enseignements très techniques et spécialisés soient assurés par des responsables des ressources humaines. D'ailleurs, l'excellent taux d'insertion professionnelle des étudiants s'explique, en très grande partie, par les liens que le Master a noués, depuis l'origine, avec les entreprises. Des modifications dans le choix des intervenants professionnels sont opérées chaque année, en fonction de l'évolution des problématiques et des souhaits émis par les étudiants lors du comité de perfectionnement.

3) L'adossement à la recherche

Sur l'adossement à la recherche faible, le Master IRH a une vocation essentiellement professionnelle et est perçu de la sorte par les étudiants et les responsables de ressources humaines. Il n'est donc pas destiné à former principalement des chercheurs. Toutefois, le Master a organisé plusieurs colloques dont certains ont eu un grand retentissement. A titre informatif, un colloque sera organisé, fin novembre 2013, sur le bien-être et la qualité de vie au travail.

4) Les partenariats internationaux

Jean-Michel Morin avait souhaité développer, il y a quelques années, un partenariat avec le Maroc. Mais la présidence de l'Université n'avait pas donné suite. Par ailleurs, la Faculté de droit de l'Université Paris Descartes a souhaité dupliquer le Master IRH avec l'Université Paris Sorbonne Abu Dhabi. Malheureusement, la difficulté de faire appel à des intervenants professionnels locaux, la perception différente des RH en France et aux Emirats Arabes Unis et, enfin, l'impossibilité de dupliquer tous les enseignements ont abouti à un gel de ce projet. Bien évidemment, nous ne sommes pas hostiles au développement de partenariats internationaux (notamment avec une Université européenne ou d'Amérique du Nord).

Spécialité Pratique et politiques de l'exportation

- 1) Le positionnement de la spécialité est clairement en sciences de gestion avec une nécessaire interdisciplinarité en science politique et en droit ; cette interdisciplinarité est d'autant plus nécessaire que l'on ne peut pas maîtriser les pratiques de l'exportation sans une connaissance appropriée du droit des contrats, des douanes et des investissements.
 - 2) Si le cours de langue n'existe pas en seconde année c'est qu'un parcours bilingue a été mis en place ; les étudiants de 2^{ème} année doivent avoir un niveau d'anglais suffisant pour pouvoir suivre des enseignements en anglais ; un cours de mise à niveau en anglais en 1^{ère} année de master a été mis en place ;
 - 3) Le parcours des étudiants a changé à partir de septembre 2010 car sur demande du ministère, la spécialité est passée d'un master à dominante juridique à la dominante gestion, ce qui a restreint les possibilités de fournir des statistiques sur le devenir des étudiants diplômés depuis 2011. Les éléments sont trop récents.
 - 4) Les relations internationales restent l'un des axes majeurs de développement de la spécialité et du master. Un partenariat pédagogique avec l'UQAM est en cours de mise en place au niveau de la spécialité et pour les 4 spécialités de Paris 5.
-

Spécialité Entrepreneuriat

- 1) L'adossement à la recherche est réel par les travaux des chercheurs du CEDAG. Il a notamment permis la publication d'un ouvrage collectif présentant des travaux de recherche sur l'entrepreneuriat et l'insertion. Un ouvrage consacré à la gouvernance des entreprises familiales est en cours de réalisation. La publication est prévue à la fin de l'année 2013.
- 2) L'accompagnement des porteurs de projet est l'un des axes de développement de la spécialité ; le taux d'insertion reste bon dans la mesure où une formation sur l'entrepreneuriat est un atout majeur pour occuper des postes à responsabilités dans les PME ou encore dans le secteur bancaire ;
- 3) Les relations internationales restent l'un des axes de développement du master. Nous essayons de mettre en place un partenariat avec la Sorbonne Abu Dhabi permettant un échange d'étudiants et la création d'un incubateur dédié aux créateurs d'entreprise.