

Groupe de travail sur les sciences de gestion¹
DGES

**Propositions pour une meilleure formation universitaire en
sciences de gestion.**

**Compte-rendu consolidé
des réunions des lundi 23 octobre, du mardi 21 novembre, du lundi 18 décembre 2006 et
du jeudi 25 janvier 2007.**

Sommaire

1. Objectifs, fonctionnement et composition du groupe de travail.....	2
1.1. Objectifs.....	2
1.2. Fonctionnement.....	2
1.3. Composition.....	3
2. Comment clarifier notre offre de formation, la simplifier sans s'interdire les innovations utiles ?.....	3
3. Comment coopérer avec les disciplines voisines telles le droit, l'économie ou l'informatique ?.....	6
4. Comment rationaliser l'offre de formation dans une même région ?.....	8
5. Comment promouvoir la coopération entre écoles et universités ?.....	8
6. Comment mieux faire face à la concurrence internationale ?.....	9
7. Comment enseigner notre discipline ? quel rôle doit jouer l'enseignement à distance ?.....	11
8. A qui faut-il enseigner la gestion ? faut-il des formations en gestion dès la première année ? faut-il sélectionner ? comment et à quel moment ?.....	13
9. Quelle recherche en sciences de gestion devons-nous promouvoir ?.....	15
10. Faut-il faire certifier nos formations ou nos établissements ? comment signaler la qualité ?.....	16
11. Quels recrutements faut-il prévoir pour répondre aux besoins des prochaines années ?.....	18
Conclusion : synthèse des recommandations.....	22
Annexe 1 : Calendrier et liste de présence des réunions.....	25
Annexe 2 : liste des membres du groupe de travail.....	26
Annexe 3 : liste des spécialités de masters en gestion (2005/2006).....	28
Annexe 4 : liste des mentions de licences en gestion (2005/2006).....	36
Annexe 5 : proposition de normalisation des intitulés de spécialités de masters en gestion.....	41
Annexe 6 : activité de recherche des enseignants-chercheurs.....	43

¹ Groupe de travail animé par Alain BURLAUD, conseiller scientifique pour les formations, DGES.

Présentation du compte-rendu consolidé des réunions du groupe de travail sur les sciences de gestion :

- **chaque point est introduit par des éléments de cadrage du débat présentés en caractères maigres ;**
- **les conclusions de la discussion figurent en caractères gras dans un encadré ;**
- **une synthèse des recommandations est présentée dans la conclusion ;**
- **des annexes donnent quelques informations factuelles.**

1. Objectifs, fonctionnement et composition du groupe de travail.

1.1. Objectifs.

L'objectif principal de ce groupe de travail a été de faire très rapidement des propositions au Directeur général de l'enseignement supérieur.

Nous constatons que l'organisation actuelle du pilotage des universités a atteint les limites de la régulation par le sommet. Il y a une grande asymétrie d'information entre le régulateur, la DGES, et les acteurs, les établissements d'enseignement supérieur, au bénéfice de ces derniers. L'incohérence des messages qui remontent d'une multitude d'interlocuteurs (directeurs d'IAE ou d'UFR, responsables de diplômes, d'équipes de recherche, etc. sans parler des écoles consulaires et privées), qui ne se concertent pas, ne contribue pas à l'émergence d'une politique claire de l'enseignement supérieur dans le domaine de la gestion. Il faut un diagnostic, des valeurs et des projets partagés et relayés par notre communauté scientifique.

Enfin, nous préférons des propositions d'améliorations modestes qui aboutissent, plutôt qu'un ambitieux livre blanc qui ne débouche sur aucune réalisation.

1.2. Fonctionnement.

Le groupe de travail est en « période d'essai » ; il est donc informel et ne pourra avoir une existence plus pérenne que s'il a des résultats jugés satisfaisants par le Directeur général. Il n'a pas de budget. Un tel groupe de travail a démarré au printemps 2006 pour les juristes et a rendu son rapport en janvier 2007.

Le groupe a pu fonctionner correctement car nous avons laissé de côté tout esprit de boutique ou de chapelle. Il n'a pas été un lieu où s'affrontaient des intérêts particuliers mais un lieu de réflexion avec pour seul souci celui de l'intérêt du public.

Le fonctionnement du groupe a été transparent. Tout ce qui s'y est dit pouvait et même devait être répété à l'extérieur pour pouvoir recueillir les apports de tous les membres de notre communauté souhaitant s'exprimer.

1.3. Composition.

Ce groupe n'étant pas une instance de décision et ayant un fonctionnement ouvert, le débat sur sa composition n'a pas été la première des préoccupations. Il sera jugé sur la qualité de ses propositions.

La DGES n'a pas choisi les personnes composant ce groupe mais les disciplines ou institutions qui jouent un rôle important dans notre communauté compte tenu des objectifs de ce travail.

L'objectif du groupe de travail est de fédérer l'ensemble des forces de la communauté académique en sciences de gestion afin de développer et promouvoir une vision commune de notre discipline, tant auprès de la DGES, qu'auprès des collègues dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des chefs d'établissement.

2. Comment clarifier notre offre de formation, la simplifier sans s'interdire les innovations utiles ?

La réforme LMD est entrée en application avec un succès indiscutable mais au prix d'une liberté pas toujours maîtrisée. Aujourd'hui, le dispositif manque de lisibilité.²

Comment piloter l'offre de formation tout en respectant l'autonomie des établissements et la liberté d'innover ?

Comment trouver un équilibre entre liberté et programmes nationaux imposés ?

Comment simplifier notre offre de formation pour la rendre lisible et attractive ?

Faut-il conserver la distinction entre masters professionnels et masters recherche ?

Le constat.

On dénombre actuellement plus de 350 intitulés différents pour les spécialités de master dans le champ des sciences de gestion, pour un total d'environ 530 masters (cf. annexe 2), et environ 150 intitulés de mentions de licences répartis en 23 domaines (cf. annexe 3). Il est donc indispensable de clarifier une offre dont le foisonnement est excessif et inutile pour la rendre plus compréhensible à la fois par les entreprises (employeurs), par les étudiants et par ceux qui contribuent à leur orientation.

Il faut trouver un équilibre entre la visibilité conférée par un intitulé unifié du diplôme (en considérant notamment la puissance d'évocation du MBA), et la flexibilité qui doit rester possible pour préserver l'autonomie des établissements et faciliter l'adaptation locale de l'offre de formation. C'est l'existence d'un débouché professionnel démontré

² En 2006, un recensement sur l'ensemble des disciplines fait apparaître que sur 1300 diplômes de licence (hors licences professionnelles) habilités, on dénombre 100 domaines et 450 mentions et sur 6500 diplômes de master on dénombre 250 domaines et 1400 mentions. (Source : Laurent CARRARO, CSF / DGES).

qui doit être la seule justification au recours à des intitulés originaux. Une autre contrainte est mise en évidence par l'expérience du LMD : il faut trouver un équilibre entre la spécialisation, qui est une condition du succès de l'insertion sur le marché de l'emploi dont les effets se mesurent donc à court terme, et une formation générale utilisable tout au long de la vie, supposant une formation plus longue (une année de licence, le L3, et deux ans de master, soit généralement trois ans au total de formation en gestion) et dont les effets se mesurent à long terme. Un équilibre entre l'enseignement général, qui contribuera au potentiel d'évolution de l'étudiant pendant sa carrière, et les matières de spécialisation est donc indispensable.

L'articulation de l'offre de formation autour de trois années reste un modèle important en gestion, notamment parce qu'il s'agit du modèle de référence du secteur consulaire (deux ans de classes préparatoires et trois ans de formation au management) qui, historiquement, a fondé l'enseignement supérieur de gestion en France. De plus, l'expérience montre qu'il faut bien 1500 à 2000 heures d'enseignement et trois ans de maturation pour former un cadre débutant en gestion. Ce point fait l'objet de plus amples développements au point 7 ci-dessous.

Quatre caractéristiques peuvent être retenues pour positionner les formations en gestion couvrant la licence et le master :

- une sélection à l'entrée en L3 et en M2 (cf. à ce sujet également le point 8 ci-dessous) ;
- une formation en 3 ans dont éventuellement une partie à l'étranger dans le cadre de programmes d'échanges académiques ;
- un volume d'enseignements de 1500 à 1800 heures selon les spécialités ;
- une expérience totale de 6 à 9 mois en entreprise.

En ce qui concerne les dénominations, le groupe de travail suggère l'adoption des principes suivants :

- une mention "Sciences de gestion" au niveau licence (hors LP). Cette référence au caractère scientifique de la discipline se justifie par le besoin de positionner cette formation comme une formation générale, à caractère fondamental, et de la différencier nettement par rapport aux licences professionnelles.
- une mention "Management" pour les masters marquant le caractère professionnel de la formation. Une large majorité de spécialités de master retiennent dès maintenant cette référence au management de préférence à celle aux sciences de gestion.

Les intitulés des spécialités devraient être limités, et le groupe de travail propose une liste (cf. annexe 4). Trois formats de spécialités peuvent dès maintenant être distingués : des spécialités fonctionnelles (marketing, GRH, etc.), des spécialités sectorielles (management de la banque, management de la distribution, etc.) et des spécialités transversales (entrepreneuriat et création d'entreprise, management de l'innovation, etc.). La stratégie doit aussi être considérée comme une spécialité.

Une architecture du type de celle présentée ci-dessous est proposée. Elle devrait, le plus souvent possible, conduire à la reconnaissance d'un domaine « Management » ou « Sciences du management » par référence à l'intitulé international « *Management Sciences* ». Ce nom de domaine unique correspond d'ailleurs à l'intitulé retenu par les agences européennes d'accréditation (EQUIS, EPAS et AMBA). A défaut, notamment dans les établissements ayant peu de formations en gestion, il faudrait au moins une mention « Management » au niveau M pour marquer le caractère professionnel des

diplômes et, le cas échéant, une mention « Sciences de gestion » au niveau L pour signaler le caractère fondamental de la formation.

Domaine	Mention	Spécialité	Supplément au diplôme
Management	Liste de mentions qui seront proposées pour éviter un foisonnement excessif	Niveau permettant, le cas échéant, de faire figurer les différentes « hyperspécialités » ³	
ou, à défaut :			
	Sciences de Gestion (L) Management (M)	Liste de spécialités qui seront proposées pour éviter un foisonnement excessif	Niveau permettant, le cas échéant, de faire figurer les différentes « hyperspécialités »

La DGES devrait, dans le cadre de la procédure d'habilitation, suggérer aux établissements l'adoption des intitulés de mentions et de spécialités proposés. Il est rappelé que les établissements conservent une grande latitude pour procéder à des adaptations supplémentaires plus fines de leur offre de formation en mettant en place des parcours spécifiques à l'intérieur des spécialités. Elles font l'objet d'une description dans le « supplément au diplôme » qui, de toute façon, doit être délivré aux étudiants.

Un glossaire limité d'intitulés de domaines, mentions et spécialités est proposé aux établissements (cf. annexe 4). Il constitue une sorte de « contrat d'adhésion ». Ils ne pourraient déroger qu'en apportant la preuve de l'utilité de cette dérogation, de l'utilité d'un accroissement de complexité qui a un coût. C'est le principe de la « complexité utile ».

L'atténuation, voire la suppression de la distinction master professionnel - master recherche amènera probablement à transférer aux écoles doctorales, en première voire en deuxième année de thèse, une partie des enseignements, notamment méthodologiques, actuellement dispensés en master recherche. Le régime du doctorat se rapprocherait de celui du Ph D⁴. Ce point sera développé ultérieurement au point 9.

L'évolution des effectifs des masters recherche pose la question de leur maintien. En effet, le coût de ces programmes est important et, dans un contexte de difficultés budgétaires, leur maintien dans la forme actuelle sera probablement difficile à envisager. Une première réponse consiste à souligner que le master recherche ne conduit pas qu'aux carrières académiques. L'intitulé de la spécialité ou mention pourrait alors, par exemple, être : « conseil et recherche ». La seconde réponse consiste en un rapprochement avec les masters professionnels, ce qui pose cependant des problèmes importants.

- Il est certainement envisageable d'adapter l'année de M2 en associant un semestre commun aux deux parcours, professionnel et recherche, puis un semestre différencié,

³ Il conviendra de veiller à ce que les hyper-spécialités ne nuisent pas à la lisibilité des diplômes. Elles ne doivent donc pas être utilisées de façon systématique.

⁴ Cela pose aussi le problème du format de la thèse que nous n'allons pas aborder ici.

au cours duquel les étudiants du parcours recherche réaliseraient leur mémoire de recherche, complété si possible par des enseignements à caractère théorique et méthodologique (masters en « T »).

- Mais il ne faut pas sous estimer la contrainte que constitue le caractère spécialisé des masters professionnels, alors que la majorité des masters recherche étaient généralistes et traitaient de tout le champ des sciences de gestion. Comment peut-on éviter ce rétrécissement du champ abordé par les jeunes chercheurs, alors même que le besoin de transversalité dans les travaux de recherche est régulièrement réaffirmé ? De plus, si le master recherche prépare essentiellement à l'enseignement et à la recherche, une trop grande spécialisation est un handicap. Nous sommes MCF ou PR en sciences de gestion et non pas d'une spécialité des sciences de gestion.
- Il est également envisageable de transférer un volume d'enseignements à caractère théorique et méthodologique vers les écoles doctorales afin de compléter la formation des doctorants pendant les deux premières années de la thèse. Mais les écoles doctorales ne disposent pas de ressources budgétaires pour prendre en charge ces activités.⁵ Les modalités d'intégration de ces activités dans le service statutaire doivent être préalablement définies.

3. Comment coopérer avec les disciplines voisines telles le droit, l'économie ou l'informatique ?

Cette coopération est indispensable. On ne peut faire de GRH sans droit du travail, de finance sans économie, de comptabilité sans fiscalité, de gestion de la production sans systèmes d'information, etc. La coopération entre disciplines est évidemment préférable au conflit qui existe dans de nombreuses institutions.

Les gestionnaires ne peuvent pas tout faire à un niveau qui est celui requis pour un master.

D'un autre côté on voit différentes UFR créer des diplômes de gestion, parfois sans un seul enseignant-chercheur en sciences de gestion et sans le moindre appui recherche dans cette discipline.

On constate assez souvent le recours abusif au mot "management" dans l'intitulé des spécialités afin de contribuer à un meilleur signalement du caractère professionnel de spécialités développées en dehors du champ de la gestion (exemple : management culturel dans les UFR de lettres, management du sport en STAPS, etc.). Cet usage ne doit pas nuire aux sciences de gestion, les discréditer lorsqu'il est dévoyé et, plus grave, tromper les étudiants sur le contenu et les débouchés des formations qui leur sont ouvertes. Il est indispensable que la référence au management dans la dénomination d'un diplôme reflète une participation effective d'un nombre suffisant d'enseignants-chercheurs de 6^{ème} section aux enseignements de ce diplôme, de même qu'un diplôme de droit, par exemple, ne saurait être habilité sans l'implication effective d'enseignants-chercheurs juristes. Le groupe de travail préconise donc un examen très attentif par la

⁵ L'économie réalisée en mutualisant les cours de master professionnel et recherche, en supprimant des enseignements devant de faibles effectifs, pourrait être dévolue aux écoles doctorales.

DGES des demandes d'habilitation de formations recourant à l'intitulé "management", et présentées à titre principal par des composantes extérieures au champ des sciences de gestion.

La coopération avec d'autres disciplines doit aussi passer par l'accueil en master d'étudiants provenant de licences relevant d'autres disciplines. La question des modalités d'accueil de ces étudiants est importante. Il est souhaitable de prévoir une période de mise à niveau intensive avant le début des cours de master. Un financement par des droits de scolarité spécifiques semble indispensable faute d'un accroissement des financements publics.

La formation à la gestion comme double compétence, dans laquelle les IAE ont excellé, doit demeurer une spécialité à part entière en une seule année de M2 à l'intention d'étudiants issus de domaines très divers.

La contribution de disciplines « ressources »⁶ (droit, économie, informatique, sociologie, etc.) aux formations en gestion doit également s'appuyer sur des enseignants-chercheurs de ces disciplines, et pas seulement sur des vacataires, fussent-ils d'excellents professionnels.

En matière de coopération avec d'autres disciplines, l'Université dispose d'un avantage concurrentiel par rapport aux écoles qui est considérable puisqu'elle a, en interne, les ressources scientifiques et pédagogiques nécessaires. Elle pourrait ainsi faire appel à des sociologues ou psychologues pour les enseignements de GRH, à des juristes pour les enseignements de droit des affaires, à des philosophes pour les enseignements d'éthique des affaires, etc. Cet avantage concurrentiel essentiel est insuffisamment exploité.

Les filiales AES⁷ accueillent souvent de très nombreux étudiants mais ont un positionnement peu clair (entre droit, gestion des entreprises, gestion du secteur non lucratif et métiers de la fonction publique territoriale). Parfois, elles se limitent à la licence mais dans certains établissements, elles proposent des masters qui dupliquent ceux offerts par d'autres UFR ou instituts, que ce soit en management, en droit ou en administration publique. Une réflexion doit être menée au sein de chaque établissement pour ne pas laisser ces filiales se développer en totale indépendance vis-à-vis notamment des sciences de gestion. Ces dernières doivent avoir un contrôle sur les filiales AES lorsqu'elles sont incluses dans le domaine « Gestion » ou « Management ». Une réflexion stratégique, dans les établissements, doit conduire à les redéfinir. Les réponses ne peuvent être que locales, c'est-à-dire fonction des spécificités et de la politique de ces établissements.

La DGES devrait également avoir une réflexion approfondie sur les objectifs, les missions et le contenu de ces filiales qui, par ailleurs, remplissent une fonction importante d'accueil des bacheliers en L1.

⁶ Ce terme n'a rien de péjoratif ; bien au contraire, il souligne l'utilité de ces disciplines. La gestion est d'ailleurs aussi une discipline « ressource » pour d'autres formations. Il en est ainsi de la comptabilité au regard du droit privé.

⁷ AES = Administration économique et sociale.

4. Comment rationaliser l'offre de formation dans une même région ?

Les concurrences locales entre universités ou entre université et école font plus penser à Clochemerle qu'à un monde académique prêt à affronter la concurrence internationale. Même à l'intérieur d'un établissement, il y a parfois concurrence entre des diplômes quasi-identiques.

Comment mettre en place des stratégies de diversifications complémentaires ?
Comment organiser des parcours à cheval sur plusieurs établissements ?

Afin de rationaliser l'offre de formation au plan régional, pourquoi ne pas élargir le modèle développé par l'association des IAE qui donne un avis sur toutes les créations d'IAE ? Par exemple, lors de la création d'un master CCA (Comptabilité, contrôle, audit), l'association des directeurs de masters CCA pourrait donner son avis. Ceci favoriserait la multiplicité des éclairages et permettrait de mieux instruire la décision d'habilitation prise par le ministère. Par ailleurs, le cadrage des diplômes par la tutelle serait efficacement relayé sur le terrain dans la mesure où la représentation serait partagée.

Les sciences de gestion ne peuvent se développer à l'université qu'à condition de mettre en place des modes de gouvernance plus adaptés. Dans le contexte réglementaire actuel, le recours aux articles 33 ou 43 de la loi d'orientation est sans doute la solution la plus adaptée pour trouver un équilibre entre l'autonomie dont nous avons besoin et l'intégration dans une université qui ne doit pas être la juxtaposition de composantes isolées les unes des autres. On notera d'ailleurs que l'ouverture aux autres disciplines est un atout majeur pour les sciences de gestion et que cette dimension est largement intégrée dans les pratiques pédagogiques de notre discipline. Sans structures ayant une assez large autonomie, comme c'est le cas des Business Schools dans de nombreuses universités américaines, la concurrence université – écoles de commerce ne se joue pas à armes égales. La reconnaissance institutionnelle de la gestion dans les universités facilitera d'ailleurs le dialogue avec les autres disciplines.

5. Comment promouvoir la coopération entre écoles et universités ?

La distinction universités à vocation recherche et écoles à vocation professionnelle ne correspond plus à la réalité actuelle. L'université se professionnalise et les écoles s'ouvrent de plus en plus à la recherche sous la pression du *rating* et du *ranking*.

Les accords de coopération doivent être équilibrés et équitables. Si l'université décerne un master aux élèves des écoles ayant une double inscription, il est normal que les écoles délivrent leur diplôme à ceux des élèves de l'université qui viennent y faire une partie de leur

scolarité. Les doubles diplômes ne doivent pas être réservés aux élèves des établissements étrangers partenaires.

Les écoles doctorales sont également un espace de coopération de plus en plus important.

Le groupe de travail souligne la nécessité de relations équilibrées et équitables entre universités et écoles. La coopération avec les écoles suppose une certaine symétrie des modes de fonctionnement et, par conséquent, un desserrement des contraintes de financement (et notamment des droits de scolarité) des composantes des universités dédiées à l'enseignement et à la recherche en gestion. L'exemple réussi de l'Université Paris-Dauphine montre que des voies originales sont possibles.⁸

Il est indispensable de veiller à une juste réciprocité dans le cadre des accords de coopération liant les universités aux écoles. Par exemple, dans le cadre des écoles doctorales, les écoles doivent contribuer normalement au budget. De même, il est choquant que des élèves d'écoles y paient des droits de scolarité élevés alors que ces élèves suivent une part importante de leurs enseignements à l'université quasi gratuitement.

Les écoles qui demandent pour leur diplôme le grade de master doivent être évaluées selon les mêmes critères, par le même corps d'évaluateurs et avec la même rigueur que les universités qui demandent une habilitation pour un master. L'ensemble de ces tâches relèverait d'une instance représentative et légitime, tel l'AERES⁹. Faute d'un traitement équitable des établissements, la coopération sera difficile.

S'il est souhaitable que les écoles doctorales deviennent un espace de coopération entre universités et écoles, encore faudrait définir le mode de contribution de ces dernières à leurs coûts de fonctionnement.

6. Comment mieux faire face à la concurrence internationale ?

Comment internationaliser nos formations ? Comment accroître les flux d'étudiants venant d'autres pays industrialisés ?

Les délocalisations de diplômes assurent une présence française dans de nombreux pays sans que les étudiants aient à supporter le coût d'un séjour en France. De ce point de vue, elles sont

⁸ Il ne s'agit pas d'instaurer une sélection par l'argent et de réserver l'accès à l'université aux plus fortunés. Il serait probablement plus efficace, du point de vue d'une politique publique de l'éducation, de faire payer des droits de scolarité plus élevés à tous mais, parallèlement, de compenser ce surcoût pour tous les étudiants par des bourses beaucoup plus généreuses au profit des étudiants les moins aisés. N'oublions pas que l'enseignement supérieur financé par le contribuable est financé par tous, y compris les plus pauvres et ceux qui n'y auront jamais accès. Du point de vue de l'équité, il n'est pas non plus choquant que ceux qui en bénéficieront et feront grâce à cette formation de plus belles carrières participent à cet investissement. Enfin, des ressources supplémentaires accompagnées d'une plus grande exigence envers les personnels sont indispensables à une amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur qui bénéficiera aux étudiants et à l'ensemble de l'économie du pays.

⁹ Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

à encourager. Mais les délocalisations incontrôlées ne sont pas une bonne réponse. Certaines s'apparentent à de la vente de diplômes. En ce cas, l'image de l'université française n'en sort pas grandie.

Certains enseignements ou certains modes d'enseignement comme l'enseignement à distance (EAD) nécessiteraient des investissements lourds en ressources pédagogiques qui pourraient être mutualisés.

Quelle place faut-il donner aux langues dans les enseignements de gestion ?

Faut-il abandonner la distinction master recherche et master professionnel ?

1 – L'échange d'étudiants se heurte à la variété des systèmes éducatifs. Mais, compte tenu de leur importance dans les cursus de gestion, ils doivent être vivement encouragés.

2 – Une meilleure maîtrise des langues étrangères est demandée, comme pour les ingénieurs. Un enseignement portant au moins sur une langue étrangère doit accompagner tout le parcours dans l'enseignement supérieur. L'enseignement dans une langue étrangère (en fait, essentiellement l'anglais), qui se pratique déjà, doit être encouragé car il prépare la mobilité des étudiants français et facilite l'accueil des étudiants étrangers. Les examens doivent également, autant que possible, pouvoir être passés dans une langue étrangère.

3 – La question de la création de structures d'accueil spécifiques pour les étudiants étrangers est posée. A cet égard, la région parisienne est particulièrement mal lotie. Certains pays les financent par des droits d'inscription accrus.

4 - Les délocalisations de diplômes français à l'étranger doivent être encouragées mais encadrées avec soin, compte tenu de dérives observées. Les procédures d'habilitation actuellement en vigueur ne sont pas satisfaisantes sur ce point. Les risques d'un véritable commerce de diplômes universitaires ne sont pas à écarter. A titre indicatif, il serait souhaitable qu'au minimum 50 % des enseignements soient assurés par des enseignants de l'université d'origine et que les examens soient communs avec ceux des étudiants qui suivent le cursus en France.

5 – Les investissements pédagogiques, particulièrement nécessaires pour les programmes internationaux, devraient pouvoir être comptés dans le service des enseignants-chercheurs. Ils gagneraient à être mutualisés (par exemple entre plusieurs établissements d'un même région). L'investissement de certaines universités nord-américaines en matière d'enseignement à distance, permettant un retour sur investissement grâce au volume constitue une véritable menace et un exemple à étudier. Peut-on, dans ce domaine, compter sur la capacité d'auto-organisation des établissements dans le cadre de réseaux ou faut-il un dispositif centralisé d'incitation et de pilotage ? Si un système de pilotage est envisagé il faut que des moyens y soient associés. Cf. aussi le point 7 pour l'EAD.

6 – Le label « master » doit être défendu par sa qualité (rigueur des processus d'habilitation et d'évaluation) et défendu juridiquement contre les usages abusifs. A défaut, c'est l'image de l'ensemble des masters qui risque d'être dépréciée.

7 – Il est souhaitable de se poser la question du rapprochement des masters recherche et masters professionnel car de nombreux masters recherche ont des effectifs confidentiels.

Toutefois, chaque fois que les effectifs le permettent, il est souhaitable de maintenir la distinction.

Les écoles doctorales permettraient de compenser la perte d'encadrement éventuelle en matière de méthodologie de la recherche à condition d'avoir les financements nécessaires.

Mais la suppression de la distinction peut aussi se traduire par une diminution de prestige scientifique.

Enfin, en gestion, les masters professionnels sont souvent très spécialisés alors que les masters recherche sont généralistes. Cf. également à ce sujet le point 2 ci-dessus.

7. Comment enseigner notre discipline ? quel rôle doit jouer l'enseignement à distance ?

L'échec en premier cycle est un effrayant gâchis. Ne pourrait-il pas être limité si au lieu d'aborder les aspects les plus abstraits de nos disciplines en premier cycle (les fondamentaux du droit, de l'économie et de la gestion) on abordait les questions sous un angle plus concret et plus directement professionnel ? ¹⁰ La théorie ne serait développée qu'en second cycle comme un élément essentiel de contextualisation des pratiques et pour leur donner un sens.

Nous avons trop souvent délaissé l'enseignement de gestion de premier cycle et surtout les L1 et L2. Est-ce souhaitable ?

Comment développer les ressources pédagogiques disponibles pour l'enseignement à distance ?

On peut, schématiquement, distinguer cinq modèles possibles d'organisation de l'enseignement de la gestion :

- un enseignement long, sur 5 ans, allant du plus général (les fondamentaux de la ou des disciplines, enseignés en premier cycle) au plus professionnel enseigné plus particulièrement en M1 et M2 qui prépare à des fonctions d'encadrement (modèle A) ;
- un enseignement professionnel court de 2 à 3 ans, centré sur l'apprentissage des techniques mises en œuvre par les professionnels à un niveau intermédiaire et qui permet un accès rapide au marché du travail (modèle B) ;
- un modèle mixte qui commence par l'enseignement professionnel court et débouche sur une poursuite d'études en master (modèle C) ;
- le modèle des grandes écoles avec la préparation suivie de trois années d'études dans la discipline (modèle D) ;
- un modèle à imaginer d'ouverture progressive allant de la technique professionnelle à la conceptualisation et à la pluridisciplinarité (modèle E).

Le modèle A, études longues organisées dès le début sur 5 ans (L+M), avec un programme qui va du plus abstrait et du plus général en 1^{ère} année vers le plus

¹⁰ A titre de métaphore, un enfant n'apprend pas à faire du vélo en étudiant les lois de la physique. Il apprend d'abord par la pratique, à un âge auquel on ne peut aborder la théorie de l'équilibre et, peut-être, plus tard, il formalisera son expérience en apprenant les lois de la physique. Mais si la théorie lui échappe, il aura au moins appris à faire du vélo !

technique et le plus professionnel en 5^{ème} année, pose aujourd'hui un certain nombre de questions :

- il accueille une population étudiante numériquement importante qui n'a pas toujours la capacité ou le goût de l'abstraction et se trouve rapidement, dès le L1, en situation d'échec. Les abandons et redoublement de 1^{ère} année ont un coût financier mais surtout psychologique et social considérable.
- il provoque un décalage entre les attentes des étudiants qui viennent faire de la gestion et découvrent qu'ils feront pendant deux ans surtout des mathématiques, des statistiques et de l'économie ;
- son efficacité est parfois douteuse car un certain nombre de concepts nécessitent plus d'expérience ou de maturité que celle d'un jeune bachelier, supposent un vécu pour être parfaitement assimilés¹¹. En sciences de gestion, une théorie qui n'est pas illustrée par des exemples concrets et un minimum de connaissances dans la discipline n'a ni un sens ni une utilité évidente pour l'étudiant ;
- le chemin qui conduit du bac au master est trop long s'il n'y a pas de sortie à un niveau intermédiaire avec une possibilité d'insertion professionnelle ;
- mais le modèle est « confortable » pour les enseignants de gestion du niveau M qui peuvent se consacrer pleinement à l'enseignement de leur spécialité avec des effectifs plus réduits.

Le **modèle B**, enseignement professionnel court sur 2 ou 3 ans (BTS/DUT, LP), a fait largement ses preuves : attractivité, bonne image auprès des employeurs, encadrement lourd apprécié par les étudiants. Mais il est largement détourné de sa vocation initiale dans la mesure où une proportion très importante des diplômés de BTS et surtout de DUT poursuivent leurs études au lieu d'entrer dans la vie professionnelle. Ce détournement ne peut être interprété comme un échec du modèle B mais plutôt comme une façon d'éviter l'échec du modèle A.

Le **modèle C**, enseignement professionnel court suivi d'une poursuite d'études dans une filière longue, s'alimente du succès du modèle B et des craintes que suscite le modèle A. Toutefois, il a ses propres faiblesses :

- les fondamentaux des disciplines ne sont jamais clairement posés puisque le premier cycle général (et notamment le L1 et L2) a été contourné ;
- les redondances sont nombreuses en M puisque les spécialités sont reprises en master à un niveau de base pour un public qui ne les a pas encore abordées, mélangé avec un public qui les a déjà largement étudiées en premier cycle professionnalisé.

Le **modèle D** correspond au modèle consulaire : 2 + 3 ; il se compose de deux années de classes préparatoires avec une formation générale post-bac et trois années de formation professionnelle en sciences de gestion. Il démontre qu'il faut un minimum de trois années d'études à temps plein pour atteindre un niveau de master en sciences de gestion.

¹¹ C'est notamment la thèse développée par Henri MINTZBERG. Il en conclut que les concepts fondamentaux de la gestion ne sont pas accessibles à des étudiants sans expérience professionnelle, tout comme il faut avoir vécu en société pour comprendre la sociologie. Cela rappelle aussi la distinction aristotélicienne entre sciences « théorétiques » et sciences pratiques (les sciences de l'action humaine), ces dernières n'étant pas accessibles sans une expérience pratique et une maturité qui ne s'acquiert qu'avec le temps. (Cf. à ce sujet : Marc NIKITIN : Qu'est-ce qu'une problématique en sciences de gestion et comment l'enseigner ? *Comptabilité, contrôle, audit*, octobre 2006, pp. 87 à 100.)

Un modèle E, organisant un véritable enseignement de gestion sur cinq années, avec des sorties en L2 et/ou L3 et M2, enrichi de différentes disciplines voisines, mériterait d'être expérimenté. Ce modèle serait en cohérence avec la revendication d'un domaine « sciences du management »¹². Il consisterait en un enseignement technique et professionnel en L1 et L2 ou en STS ou IUT, une première prise de recul par rapport à la technique en L3 avec une sortie professionnalisante à ce niveau et un approfondissement en M1 et M2. Les deux années de master permettraient d'aller plus loin dans la technique¹³ que dans le modèle A ou C mais, surtout, permettraient de mettre la technique en perspective à la lumière des autres disciplines universitaires : philosophie pour traiter de l'éthique des affaires, sociologie pour traiter de la théorie des organisations, psychologie et droit pour traiter de GRH, psychologie et sociologie pour traiter de marketing, systèmes d'information pour traiter de comptabilité ou de gestion de production, etc. L'ambition est de mettre la gestion dans l'Université et non de l'enfermer dans les techniques qui sont propres à la discipline.

Par ailleurs, le développement prévisible de l'enseignement à distance (EAD) pose la question de l'investissement pédagogique pour lequel les établissements universitaires sont mal préparés. D'une part, la structure de leurs ressources ne leur permet guère de faire de l'investissement dans le domaine de la pédagogie et, d'autre part, la définition des obligations de service des enseignants n'offre pas de cadre réglementaire satisfaisant pour prendre en compte cet investissement. C'est pourtant un des vecteurs de la concurrence internationale à laquelle se livrent les universités tout particulièrement dans le domaine de la gestion.

8. A qui faut-il enseigner la gestion ? faut-il des formations en gestion dès la première année ? faut-il sélectionner ? comment et à quel moment ?

Du point de vue macro-économique, la désertion des filières scientifiques est très préoccupante. Ne pourrait-on leur rendre une partie de leur attractivité en mêlant sciences pour l'ingénieur et gestion tout au long de la formation comme le font les écoles d'ingénieur ?

Une orientation plus systématique à la sortie du L2 vers des L3 de licences professionnelles devrait être développée.

La sélection, placée théoriquement entre le L2 et le L3 puis entre le M1 et le M2, devrait trouver naturellement sa place entre le L3 et le M1.

Comment mieux informer les lycéens et étudiants sur la nature des études de gestion, les qualités requises et les débouchés ?

¹² Un cursus monodisciplinaire en cinq ans correspond en partie à ce que l'on observe dans de nombreuses autres disciplines et notamment en droit et en économie pour ne retenir que les plus proches de la gestion.

¹³ La gestion ne se limite pas à des *soft skills* et nous pensons que des cadres doivent avoir une vraie technicité tout comme les juristes, les économistes, les ingénieurs, etc. Si ce n'était pas le cas, on pourrait remplacer les enseignements de gestion par quelques stages de découverte de l'entreprise et des séjours linguistiques à l'étranger. Il est vrai que c'est ce que font certains établissements, mais ce ne sont pas les plus réputés !

1 - Procédure générale de sélection. Elle est actuellement fixée entre L2 (ancien DEUG) et L3 et entre M1 (ancienne maîtrise) et M2 (anciens DEA-DESS). ~~Une sélection pourrait avoir lieu entre L2 et L3 pour le choix d'une orientation professionnelle qui préfigure l'entrée en master. La sélection devrait être logiquement placée après la licence, à l'entrée en M1 plutôt qu'à l'entrée en M2.~~ La sélection dans le cadre d'une orientation professionnelle qui préfigure l'entrée en Master a toute sa place entre L2 et L3. Une possibilité complémentaire d'accès sélectif peut aussi être reconnue à l'entrée de M1 plutôt que M2. En effet, une sortie forcée en fin de M1 ne peut être valorisée. Toutefois, la gestion des flux suppose que :

- la sortie au niveau de la licence permette une insertion professionnelle avec le développement et la valorisation des licences professionnelles et une réflexion sur le degré de professionnalisation des licences générales ;
- la mobilité et les réorientations à l'occasion du passage du L au M soient accompagnées par des mises à niveau ;
- une dernière orientation soit possible lors du passage de M1 à M2.

2 - Accès aux cursus du domaine de la gestion. Pour faciliter l'accès à des formations à la gestion pour des étudiants en provenance d'autres disciplines et éviter les parcours trop tubulaires, le groupe de travail recommande de définir des cursus de différents formats en termes de durée : de 1 an (ancien CAAE) à 3 ans (masters intégrant une année L3).

3 - Sélection à l'entrée des différentes années.

L'entrée en L3 doit conserver un caractère sélectif, même si le cadre juridique de cette sélection doit être précisé. En effet, la sélection pratiquée actuellement, notamment à travers la procédure Message¹⁴, repose sur les dispositions de l'arrêté de 1971 portant création du CPEG¹⁵ et du CPECF¹⁶. Tant que les établissements sont autorisés à délivrer la MSG et la MSTCF, les procédures sélectives d'admission en L3 sont autorisées. Mais elles perdraient tout fondement si la délivrance de la MSG ou de la MSTCF disparaissait. En effet, dans le cadre du LMD, l'accès à L3 est de plein droit pour les étudiants ayant validé quatre semestres dans le domaine. Il existe donc un vide juridique qu'il convient de combler. L'accès en L3 reste un élément important de la politique de recrutement pour les étudiants issus de filières courtes de type DUT et BTS. L'entrée en M1 devrait être possible après un processus de sélection des dossiers, notamment pour les étudiants ayant obtenu une licence dans un domaine différent. Enfin l'accès direct en M2 doit surtout être envisagé au titre de l'acquisition d'une double compétence (modèle du CAAE délivré par les IAE).

3 – Information et orientation. Un effort particulier devrait être entrepris en direction des différents services d'information et d'orientation qui trop souvent ignorent les cursus de gestion du secteur universitaire.

4 – Enseignement à distance. Compte tenu du poids de l'investissement initial qui constitue une charge fixe compensée par la faiblesse du coût marginal de l'étudiant, une mutualisation des efforts est indispensable pour arriver à une production qui soit aux standards nord-américains. Faut-il créer un organisme spécialisé ?

¹⁴ Examen commun d'entrée dans les maîtrises de sciences de gestion (MSG) également utilisé pour la sélection à l'entrée des maîtrises de sciences et techniques comptables et financières (MSTCF).

¹⁵ Certificat préparatoire aux études de gestion.

¹⁶ Certificat préparatoire aux études comptables et financières.

9. Quelle recherche en sciences de gestion devons-nous promouvoir ?

On peut s'interroger sur la légitimité d'une recherche financée sur des fonds publics qui ne servirait ni aux entreprises ou plus généralement aux organisations ni aux enseignants, qui ne répondrait pas à une demande sociale, mais serait simplement un outil de gestion des carrières des enseignants et chercheurs.

Des écoles doctorales accueillant universités et écoles permettraient de promouvoir une recherche mieux articulée sur les besoins des entreprises ou organisations. Quels peuvent être les autres apports des écoles doctorales ?

Mieux valoriser dans le déroulement de la carrière la diffusion de la culture scientifique (articles de vulgarisation, ouvrages scientifiques, etc.).

Développer des critères d'évaluation des équipes de recherche en gestion afin de ne pas être pénalisés par des critères empruntés à d'autres disciplines. Notamment, à côté des revues à comité de lecture, il ne faut pas négliger la production d'ouvrages scientifiques, d'articles dans les revues professionnelles qui permettent à la communauté académique de ne pas se couper des milieux professionnels, etc.

Faut-il obliger tout enseignant-chercheur à faire partie d'une équipe de recherche ? Quelles sanctions pour ceux qui ne font pas de recherche ?

Demander la création d'emplois d'ingénieur de recherche.

Faut-il créer des thèses professionnelles ?

1 – La question de la finalité de la recherche en gestion : le groupe de travail, tout en considérant que tout processus de gestion est finalisé, ne réduit pas la recherche en gestion à son impact opérationnel, notamment à court terme.

2 – Pour ces raisons, les parcours de thèses « sur le terrain » (ex : via des conventions de type CIFRE), s'ils doivent être encouragés, doivent également être bien encadrés (responsabilité du directeur de thèse).

3 – En matière d'écoles doctorales, le ministère a changé de politique : après avoir voulu des ED de site (parfois une seule ED omni-disciplinaire), il demande maintenant des ED par champ disciplinaire, éventuellement multi-sites. Le groupe de travail est favorable à ce changement (comme le sont les autres « jeunes » disciplines) et recommande la mise en place d'ED « sciences de gestion » regroupant plusieurs établissements voisins. Ces ED manquent cruellement de moyens pour bien fonctionner et notamment de postes d'ingénieurs de recherche.

L'arrêté du 7 août 2006 a ouvert la possibilité pour tout établissement membre d'une ED de délivrer le doctorat seul ou conjointement.¹⁷ Les risques de dérives sont considérables. Il conviendra que l'AERES soit particulièrement vigilante.

5 – Le classement actuel des revues par le CNRS conduit à une dévalorisation des publications en langue française et de celles qui permettent une diffusion de la culture scientifique et technique. Ne sommes-nous pas en train de nous déprécier nous-mêmes et à tort même si l'importance de la publication des travaux de recherche dans des revues académiques reconnues est primordiale et doit être encouragée car elle correspond au standard international de valorisation de l'activité de recherche.

6 - Simultanément, la communauté des chercheurs en sciences de gestion ne peut prendre le risque de se couper du monde économique et social en délaissant sa mission de transfert des résultats de la recherche vers les organisations susceptibles de les valoriser. De plus, il ne faut pas accroître le risque de voir les enseignants-chercheurs se concentrer sur les seules publications scientifiques au détriment de l'enseignement, de l'encadrement et de l'implication administrative. Ceci est d'autant plus important que le taux d'encadrement dans nos disciplines est sans doute le plus faible de toute l'université. La 6^{ème} section du Conseil national des universités, dans sa composition actuelle, prend explicitement en compte ces deux missions complémentaires en considérant dans l'évaluation des enseignants-chercheurs candidats à des promotions à la fois la production scientifique dans des revues et le rayonnement plus général à travers d'autres formes de travaux, par exemple la réalisation de manuels et d'ouvrages de vulgarisation de qualité. Il conviendrait de garantir la pérennité de cette politique. Enfin, il est également essentiel que les enseignants et chercheurs en gestion soient plus présents dans les grands débats de la société et contribuent à améliorer la rigueur (ou réduire le manque de rigueur ?) avec laquelle les médias traitent l'actualité des problèmes de gestion comme la réduction du temps de travail, les délocalisations, les fusions et acquisitions, les normes comptables internationales, etc.

7 - Un certain nombre d'établissements, dont des universités, délivrent des thèses professionnelles. A titre d'exemple, l'Université Paris-Dauphine a créé un *Executive Doctorate in Business Administration* qui se prépare en deux ans à temps partiel. Ce diplôme connaît un vif succès bien qu'il ne confère pas le grade de docteur. A l'image des professions de la santé qui ont la « thèse d'exercice », les experts-comptables souhaiteraient que le mémoire d'expertise comptable, présenté au mieux 8 ans après le bac, ait une reconnaissance universitaire. Une étude plus approfondie doit être menée avant de conclure sur l'opportunité de poursuivre dans cette voie.

10. Faut-il faire certifier nos formations ou nos établissements ? comment signaler la qualité ?

¹⁷ « Les établissements d'enseignement supérieur associés à une école doctorale peuvent également inscrire des doctorants après avis favorable du directeur de l'école doctorale. Cependant, ils délivrent le doctorat conjointement avec un établissement porteur de l'école doctorale accréditée au sens de l'article 7 ci-dessus. » (art. 13, al. 4 de l'arrêté du 7 août 2006)

La multiplication des certifications ne contribue pas à l'information claire et honnête des étudiants. De plus, leur pertinence pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche est parfois douteuse.

L'expérience originale des IAE mérite d'être retracée et pourrait avoir valeur d'exemple.

Depuis 2005, le réseau national des IAE s'est inscrit dans une démarche de certification de services. Celle-ci est le fruit d'une concertation entre les membres du réseau, qui ont réfléchi aux contenus et aux critères à évaluer. Chaque IAE s'est engagé à obtenir cette certification, selon un rythme de 3-4 ans, en fonction des situations locales. La certification doit être acceptée par le CA de l'IAE et communiqué pour avis au CA de l'université d'appartenance. Elle donne droit au label QUALICERT, qui garantit la qualité des formations, de la recherche et des prestations proposées aux tiers. Elle permettra aux IAE de faire valoir un bon niveau de qualité, en renforçant leur positionnement sur le marché concurrentiel de la gestion. Cette procédure n'est évidemment pas limitée aux seuls IAE.

Les engagements certifiés sont de plusieurs ordres :

- **une efficacité de l'organisation administrative d'ensemble, dans le respect des règles de fonctionnement universitaire et une logique d'efficacité ;**
- **un personnel compétent ; des administratifs, des enseignants chercheurs et des vacataires dont on connaît les profils et les activités (CV complets mis à jour) ;**
- **une production de recherche avérée, une bonne interaction entre la formation et la recherche (publications, congrès et réunions de recherche, habilitations) ;**
- **une professionnalisation des filières ; un bon niveau des enseignements dispensés avec des contenus pédagogiques précis (syllabus) ; des projets d'entreprise, des stages, des manifestations conjointes avec des professionnels ; un management actif des formations ; un développement de la formation continue ou des contrats d'alternance ;**
- **une ouverture à l'international (délocalisations, dispositif Erasmus, accueil de chercheurs étrangers, etc.) ;**
- **une communication interne et externe satisfaisante (Intranet, diffusions internes, revue de presse) ; un accompagnement des étudiants (depuis l'accueil jusqu'à l'intégration professionnelle) ; une gestion dynamique des diplômés.**

La démarche est progressive. Il y a des critères de certification qui sont d'emblée indispensables (par exemple les CV des enseignants à jour) et d'autres qui sont évalués dans leur progression année après année (par exemple, la qualité du suivi des diplômés).

L'évaluation s'effectue :

- **dans l'ensemble de l'institut (études documentaires, échanges avec la direction et les responsables principaux, contacts pris au hasard parmi les administratifs, les enseignants et les étudiants) ;**
- **et sur quelques formations tirées au sort, qui sont examinées avec davantage de précision.**

La certification sera d'autant plus facile à mettre en place que les enseignements de gestion auront été regroupés dans une composante ayant une certaine autonomie de fonctionnement.

11. Quels recrutements faut-il prévoir pour répondre aux besoins des prochaines années ?

La gestion de la pyramide des âges devrait déboucher sur un lissage des recrutements. La pyramide des âges des MCF met en évidence une forte concentration dans la tranche 32-40 ans. Un autre groupe moins important correspond à la tranche d'âge des 54-60 ans. La pyramide des âges des professeurs montre que près de 50 % des professeurs ont plus de 55 ans. Le ministère devrait publier un programme de recrutement sur 5 ans.¹⁸

Peut-on continuer à recruter des PR et MCF en sciences de gestion ou faut-il introduire des recrutements plus ciblés (marketing, finance, etc.) ?

Il conviendrait de faire des propositions sur le taux d'encadrement et le rapport MCF / PU. On peut estimer que la section regroupe en 2006 environ 1800 personnes, dont près de 400 professeurs et plus de 1400 MCF, soit une proportion de 22 % de professeurs par rapport à l'ensemble du corps. Ces chiffres sont à comparer avec ceux des sciences économiques (section 05) où les effectifs sont de 1400, dont 600 professeurs, soit une proportion de professeurs qui est le double de celle de la section 06.

Le système actuel de promotions incite peu à s'investir dans les directions de diplômes ou dans les relations avec le monde professionnel. Dans de nombreux établissements, des vacataires assurent des directions de diplômes faute d'un encadrement suffisant.

Faut-il alourdir le service des enseignants-chercheurs qui ne publient plus depuis un certain temps ?

Ne faut-il pas rétablir la seconde classe des MCF ?

Faut-il continuer à recruter des PAST qui, souvent, ne sont rien de plus que des vacataires bien payés ?

Faut-il fusionner l'agrégation interne et la voie longue (46-3) ?

Comment promouvoir et améliorer la préparation du concours d'agrégation ?

En matière de recrutement, la spécificité des sciences de gestion doit être réaffirmée avec force. Aucun autre domaine de l'Université ne connaît l'existence d'une concurrence directe aussi intense sur les recrutements de jeunes docteurs au plan national, du fait des besoins des organismes privés et surtout consulaires. Depuis une dizaine d'années, ces derniers font un effort massif d'intégration dans leur corps enseignant de titulaires d'un doctorat, afin notamment de répondre aux critères de labellisation qu'ils cherchent à obtenir, notamment le label Equis. Afin d'attirer de jeunes docteurs, les Ecoles disposent d'une grande flexibilité dans la définition des charges d'enseignement et de recherche, et peuvent proposer des conditions de poursuite des activités de recherche souvent sans comparaison avec le modèle universitaire.

¹⁸ Le principe de l'annualité budgétaire ne permet pas d'aller au delà d'un engagement moral.

Dans le même temps, le nombre de thèses soutenues chaque année ne progresse pas assez pour faire face à la fois aux besoins de recrutement du secteur privé et consulaire et au renouvellement des effectifs de la 6^{ème} section du CNU du fait des départs à la retraite qui augmentent chaque année. Le sous-encadrement en gestion n'encourage pas les professeurs ou HDR à s'engager dans la direction de recherches. La prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) est peu adaptée.¹⁹

A ce déséquilibre quantitatif global s'ajoutent des déséquilibres sectoriels. Dans des spécialités comme la comptabilité et le contrôle, le management des systèmes d'information et la gestion de la production, le vivier de thèses en cours est en voie de tarissement ; il faut d'urgence susciter le démarrage de nouvelles thèses dans ces domaines essentiels, tant du point de vue de l'enseignement que de la recherche. Seul un fléchage plus pointu des allocations de recherche pourrait contribuer à résorber ce déficit. Il faudrait également éviter que certaines spécialités ne soient pas systématiquement non représentées dans les jurys du concours d'agrégation.²⁰

Il faut aussi souligner une fois de plus la faible attractivité des carrières universitaires par rapport à l'offre des établissements privés et consulaires. La différence de traitement atteint souvent 50 %, voir plus pour ceux qui exercent dans des pays voisins tels la Suisse. Des voies possibles pour accroître cette attractivité sont envisageables :

- augmenter très sensiblement le nombre des contrats d'encadrement doctoral et les allocations de recherche²¹. L'attribution des allocations devrait aussi prendre en compte les besoins liés à l'enseignement dans le cadre d'une véritable politique nationale de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et pas seulement la qualité des équipes d'accueil et le placement des docteurs.
- augmenter les possibilités de passage du corps des maîtres de conférences à celui des professeurs. La part des professeurs dans l'effectif total de la 6^{ème} section est trop faible et contribue à aggraver la pénurie de nouveaux docteurs du fait d'une plus faible capacité d'encadrement de thèses²².
- augmenter massivement les possibilités de promotions pour le corps des professeurs. Le nombre des promotions possibles chaque année est ridicule par rapport au nombre de candidats qui font preuve d'une implication exemplaire dans leurs établissements. Il en est de même pour la hors classe des MCF.
- les promotions par la voie locale se font souvent au détriment des disciplines sous-encadrées, comme la gestion, puisque, par définition, elles sont nécessairement moins bien représentées dans les instances universitaires ;
- enfin, afin de mieux reconnaître les mérites de certains, il faudrait rétablir une évaluation pour les jeunes maîtres de conférences avec le rétablissement des seconde et première classes. Les MCF sont, à notre connaissance, le seul corps de fonctionnaires où l'on puisse faire toute sa carrière sans jamais être évalué.

Parallèlement, un mécanisme périodique d'évaluation devrait permettre une modulation du rythme des avancements ou un alourdissement (jusqu'à 384 heures de travaux

¹⁹ A titre de comparaison, l'UQAM accorde une décharge de ¼ de service pour l'encadrement d'une thèse.

²⁰ C'est notamment le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion depuis de nombreuses années.

²¹ Il est certes logique d'attribuer les allocations là où il y a des équipes de recherche de qualité. Mais il ne faudrait pas oublier que les besoins de recrutement de docteurs sont également un critère pertinent pour encourager les études doctorales !

²² A titre d'illustration, il y a en gestion environ 20% de professeurs et 80% de MCF contre respectivement 40% et 60% en économie.

dirigés ?) du service des enseignants-chercheurs n'ayant aucune activité de recherche se traduisant par au moins une publication, par exemple sur une période de quatre ans, et n'ayant pas une implication administrative lourde. En contrepartie, les enseignants chercheurs ayant une activité importante de publications et/ou d'administration pourraient bénéficier d'un allègement de leur service statutaire compatible avec le versement d'éventuelles heures supplémentaires ou d'un avantage en termes de progression de carrière. Un tel allègement pourrait également être attribué aux MCF qui préparent une HDR ou le concours d'agrégation à condition que ce soit sur la base d'un « contrat » clair. A défaut, les comportements opportunistes qui sont observés aujourd'hui ne feront que s'accroître. Une réflexion plus approfondie sur ces questions est indispensable. Elle posera aussi la question de l'équilibre des pouvoirs respectifs des chefs d'établissement d'une part, mieux à même de prendre la mesure de l'implication des personnels, et des sections du CNU d'autre part, plus compétentes et légitimes pour apprécier la qualité scientifique des travaux des collègues.

Ces demandes ne relèvent pas d'un corporatisme dépassé. Elles traduisent simplement la réalité d'un marché concurrentiel, que la 6^{ème} section est, répétons-le encore, seule à connaître avec une telle ampleur. La démographie de la 6^{ème} section démontre de manière irréfutable le caractère urgent des réformes qui doivent être entreprises pour assurer la pérennité de l'enseignement et de la recherche en sciences de gestion à l'Université.

Le redéploiement des postes dans les établissements ne se fait que très difficilement au profit des disciplines très sous-encadrées comme la gestion. En effet, les disciplines émergentes sont par définition sous-représentées dans les organes de direction et par conséquent automatiquement victimes de la loi de la majorité.

Le profil de recrutement des PAST doit explicitement comporter un volet "enseignement" et un volet "administration". Trop souvent en effet, le PAST devient un vacataire exerçant seulement une activité d'enseignement avec une rémunération qui, du coup, devient plus que confortable si elle est rapportée au temps passé.

Une certaine flexibilité budgétaire doit être possible pour accompagner les emplois de PAST. Par exemple, des frais de déplacement éventuels entre leur lieu de travail et l'Université doivent pouvoir être pris en charge du fait de leur statut à mi-temps à l'Université.

Le statut des PAST doit être revu. En effet, s'ils ne sont pas inscrits comme professionnel libéral, ils ont l'obligation d'avoir un employeur principal à temps plein. Ceci n'est évidemment guère compatible avec un emploi à mi-temps à l'université.²³

Il existe actuellement quatre voies de recrutement des professeurs en 6^{ème} section. Chacune de ces procédures permet de capter des profils spécifiques, qui sont aujourd'hui bien identifiés :

²³ L'anecdote suivante est édifiante. Un fonctionnaire particulièrement scrupuleux, compétent et honnête du ministère du travail ayant été recruté comme PAST par une université pour enseigner et encadrer une formation en droit social, avait pensé normal de demander à ce ministère de n'y travailler qu'à mi-temps. De ce fait, il n'a plus cotisé qu'à 50 % pour sa retraite dans le cadre de son emploi principal. Sur son traitement de PAST, il n'a jamais pu obtenir une cotisation au régime des fonctionnaires pour l'autre moitié. En revanche, l'université a effectué des retenues pour cotiser, à tort, à l'Ircantec pour une retraite qu'il ne pourra pas toucher. Au bout de 6 années de démarches, ce PAST n'a toujours pas pu trouver une solution à son problème alors qu'il n'y aurait jamais eu de difficulté s'il avait un peu triché sur ses horaires au ministère et ne s'était pas trop investi à l'université...

- l'agrégation externe permet à des jeunes candidats ayant développé un très bon dossier scientifique d'accéder assez rapidement au corps des professeurs. Mais cette voie encourage des comportements de « passager clandestin » : MCF qui ne s'implique pas du tout dans son institution pour se consacrer à la préparation du concours. Pour éviter ce type de comportement, le jury d'agrégation devrait avoir une fiche, purement factuelle, signée par le directeur d'UFR ou d'institut et le président de l'Université indiquant le service du candidat (nombre d'heures, niveaux d'enseignement et intitulé des cours) et, le cas échéant, la liste des fonctions qu'il occupe (responsabilité de diplômés, etc.).²⁴
- l'agrégation interne permet le recrutement de candidats un peu plus âgés, qui ont eu une activité de recherche régulière et de bonne qualité, tout en s'impliquant de manière significative dans le fonctionnement des institutions universitaires, notamment à travers des directions de diplômés.
- l'article 46-3 ("voie longue") reconnaît l'implication institutionnelle dans la durée de candidats qui ont exercé des fonctions lourdes (direction de composante par exemple), tout en conservant une activité de recherche se traduisant par des publications ;
- enfin, l'article 46-4 permet de recruter par voie de qualification des candidats issus du monde de l'entreprise mais aussi d'institutions étrangères d'enseignement ou de recherche.

Il ne semble donc pas souhaitable de remettre en cause ce dispositif en supprimant l'une de ces voies de recrutement. Mais une réflexion sur le contenu et les modalités de recrutement devrait être menée ultérieurement.

L'attractivité de l'agrégation pourrait être grandement accrue si les lauréats pouvaient choisir d'être promus professeur dans leur établissement, car il s'agit presque toujours d'une promotion et non d'un recrutement externe. En effet, de nombreux maîtres de conférences sont rebutés par cette mobilité forcée et imprévisible, puisque les lauréats sont affectés selon leur rang, car ils sont liés géographiquement par les activités professionnelles de leur conjoint et diverses contraintes familiales. La différence de salaire ne compense pas les éventuels sacrifices. La mobilité, dont nous ne méconnaissons pas les avantages, serait encouragée par une bonification d'échelon.

Le groupe de travail n'envisage pas le recrutement de MCF ou PR sur la base de spécialités au sein des sciences de gestion. Cet élément n'intervient que lors de l'établissement des profils de postes par les établissements.

Enfin, la difficulté de recruter pour des périodes relativement longues, de l'ordre de deux à trois ans des professeurs étrangers pose un véritable problème dans les universités (les emplois de professeur invité sont limités à 6 mois) alors que cette ouverture internationale est essentielle en sciences de gestion.²⁵ Faut-il leur réserver les postes de PAST ? Faut-il élargir le recrutement par le 46-4 pour pouvoir les titulariser plus facilement s'ils souhaitent s'installer en France ?

²⁴ Ceci ne peut concerner bien évidemment que les candidats déjà en poste dans une université, ce qui est quasiment le cas de tous les candidats. Les autres candidats doivent de toute façon fournir un CV.

²⁵ Les écoles de commerce bénéficient dans ce domaine d'une bien plus grande liberté.

Conclusion : synthèse des recommandations.

1. Organisation, fonctionnement et composition du groupe de travail.

Le groupe de travail souhaiterait être pérennisé pour pouvoir approfondir ses réflexions et devenir un interlocuteur responsable, représentant la discipline auprès de la DGES. Notamment, les propositions ci-dessous doivent être hiérarchisées et développées pour déboucher sur des projets opérationnels. Elles doivent également faire l'objet d'une consultation plus large.
2. Comment clarifier notre offre de formation, la simplifier sans s'interdire les innovations utiles ?
 - 2.1 Créer et mettre régulièrement à jour un glossaire limité des intitulés de domaines, mentions et spécialités. Ces dernières peuvent être fonctionnelles, sectorielles ou transversales. Toute dérogation ne pourrait être justifiée que par l'intérêt démontré des étudiants.
 - 2.2 Accroître la visibilité de la discipline en créant des domaines « Management ».
 - 2.3 En cas de suppression de la distinction entre master professionnel et master recherche, suppression qui n'est pas demandée systématiquement, il serait indispensable de donner aux écoles doctorales des moyens supplémentaires pour assurer la formation méthodologique.
3. Comment coopérer avec les disciplines voisines telles le droit, l'économie ou l'informatique ?
 - 3.1 Tout diplôme dont l'intitulé fait référence à la gestion ou au management doit s'appuyer sur des enseignants-chercheurs en sciences de gestion comme c'est le cas pour le droit, la médecine et les autres disciplines. La DGES devrait y veiller lors des habilitations.
 - 3.2 Inversement, tout recours à des disciplines connexes dans les formations de gestion, ce qui est à encourager, devrait induire la contribution d'enseignants-chercheurs de ces disciplines (droit, informatique, économie, SHS, etc.).
 - 3.3 La place et les missions des filières AES devraient être clarifiées. Une réflexion approfondie sur l'objectif, la mission et le contenu de cette filière devrait être menée.
4. Comment rationaliser l'offre de formation dans une même région ?
 - 4.1 Impliquer les associations de directeurs d'institutions ou de diplômes dans l'élaboration d'une offre régionale coordonnée au moment des négociations contractuelles.
 - 4.2 Donner aux composantes des universités qui hébergent les enseignements de gestion (UFR, IAE ou autres instituts) une plus grande liberté leur permettant de concurrencer les écoles à armes égales. Privilégier l'utilisation de l'article 33 ou 43.
5. Comment promouvoir la coopération entre écoles et universités ?
 - 5.1 Les écoles qui demandent le grade de master pour leurs diplômes et les universités qui demandent des habilitations de masters doivent être évalués selon les mêmes critères et par le même corps d'évaluateurs. Cela devrait relever des compétences de l'AERES.
 - 5.2 La coopération entre écoles et universités dans les écoles doctorales suppose que l'on définisse la contribution des écoles au budget des écoles doctorales.
 - 5.3 Les doubles parcours, université et école, ne doivent pas conduire à des frais de scolarité élevés payés à l'école pour des cours suivis à l'université.

6. Comment mieux faire face à la concurrence internationale ?
 - 6.1 Un enseignement des langues doit être assuré du L1 au M2.
 - 6.2 Les délocalisations de diplômes doivent offrir les mêmes niveaux de qualité que le diplôme d'origine.
 - 6.3 Une politique nationale devrait être menée en vue d'un investissement lourd dans l'enseignement à distance.
 - 6.4 Le label « master » doit être protégé contre les usages abusifs.

7. Comment enseigner notre discipline ? quel rôle doit jouer l'enseignement à distance ?
 - 7.1 Expérimenter le « modèle E » avec un enseignement de gestion sur 5 ans allant de l'apprentissage des techniques en 1^{er} cycle à la conceptualisation, à la transversalité et à la pluridisciplinarité en 2^{ème} cycle.
 - 7.2 Une politique nationale devrait être menée en vue d'un investissement lourd dans l'enseignement à distance (cf. 6.3).

8. A qui faut-il enseigner la gestion ? faut-il des enseignements de gestion dès la première année ? faut-il sélectionner ? comment et à quel moment ?
 - 8.1 Une orientation sélective est nécessaire à l'entrée du L3 avec éventuellement des réorientations vers les LP. Une sélection sur dossier doit être possible à l'entrée du M1 notamment pour accueillir les étudiants venant d'autres cursus. Une orientation est nécessaire à l'entrée du M2 notamment du fait des capacités d'accueil limitées pour certaines spécialités.
 - 8.2 L'information et l'orientation vers les métiers de la gestion laisse à désirer, ces métiers étant peu spectaculaires (technologies « invisibles »). Un travail à destination des SCUIO, CIO, etc. doit être fait.

9. Quelle recherche en sciences de gestion devons-nous promouvoir ?
 - 9.1 Des écoles doctorales en sciences de gestion doivent être créées et dotées de moyens suffisants.
 - 9.2 L'évaluation de la recherche ne doit pas confondre revues internationales et revues anglophones.
 - 9.3 L'évaluation de la recherche doit mieux valoriser la diffusion de la culture scientifique et technique et notamment les publications d'ouvrages scientifiques et les articles dans les revues professionnelles qui assurent un lien entre le monde universitaire et celui des professionnels.
 - 9.4 La question de la création de thèses professionnelles mériterait une réflexion plus approfondie.

10. Faut-il certifier nos formations ou nos établissements ? comment signaler la qualité ?
 - 10.1 La certification des formations est indispensable en sciences de gestion du fait notamment de la concurrence nationale et internationale.
 - 10.2 La certification est d'autant plus aisée que les formations en sciences de gestion ont une visibilité et une autonomie institutionnelle (article 33 ou 44).

10. Quels recrutements faut-il prévoir pour répondre aux besoins des prochaines années ?
 - 11.1 Afin de faire face à la pénurie de docteurs en gestion, il faut augmenter le nombre de contrats d'encadrement doctoral et d'allocations de recherche en gestion.
 - 11.2 Il faut augmenter la proportion actuellement trop faible de PR par rapport aux MCF.

- 11.3 Afin de rendre le concours d'agrégation (qui n'est plus guère une voie de recrutement mais essentiellement une voie de promotion des MCF) plus attractif et de ne pas exclure de ce concours les candidats ayant des contraintes notamment familiales, la promotion sur place devrait être possible.
- 11.4 La mobilité pourrait être encouragée par des avantages de carrière tels une bonification d'échelon(s).
- 11.5 Il faut augmenter le nombre de promotions, trop faible pour donner une véritable attractivité à la carrière.
- 11.6 Les promotions par la voie locale sont trop systématiquement défavorables pour les enseignants-chercheurs des disciplines sous-encadrées. Il en est de même pour les redéploiements.
- 11.7 Il est anormal qu'un MCF puisse faire toute sa carrière sans être évalué. Il est souhaitable de mettre en place une évaluation périodique pour pouvoir distinguer ceux qui méritent de l'être. Le service des enseignants-chercheurs qui n'ont ni activité de recherche démontrée, ni activités administratives importantes devrait pouvoir être majoré. Inversement, le service des enseignants-chercheurs qui excellent dans le domaine de la recherche ou assurent des activités d'encadrement lourdes devrait pouvoir être significativement allégé.
- 11.8 Tout recrutement de PAST devrait explicitement désigner les activités qui lui seront confiées au delà de son service d'enseignement.
- 11.9 Le statut des PAST mériterait d'être réexaminé pour préciser leur position par rapport à l'employeur principal.
- 11.10 Des modalités adaptées pour le recrutement de professeurs étrangers venant pour des périodes de deux ou trois ans doivent être trouvées.

Les comptes-rendus du groupe de travail sur les sciences de gestion seront mis en ligne sur le site de la Société française de management (SFM) avec des liens sur les sites des autres associations. L'adresse actuelle est : <http://sfm.typepad.fr/>

Le groupe invite les associations représentées dans ce groupe à organiser en leur sein des débats autour des thèmes abordés.

Annexe 1 : Calendrier et liste de présence des réunions.²⁶

Réunion 1 (23/10/06) :

Présents : Jacky AKOKA (AIM), Hubert de la BRUSLERIE (MSG), Alain BURLAUD (DGES), Stéphanie CHATELAIN (CNU), Bernard COLASSE (CPU), François DUVERGÉ (CGE), Jean-Pierre HELFER (DGES), Isabelle HUAULT (AIMS), Marc FILSER (CNU), Pierre LOUART (AGRH et IAE), Jean MONTIER (MCCA), Marc NIKITIN (AFC), Roland PEREZ (SFM) et Eric VERNETTE (AFM).

Excusés : Jean-Pierre CLAVERANNE (DGES) et Philippe DULBECCO (DGES).

Absents : Georges GALLAIS-HAMONNO (AFFI).

Réunion 2 (21/11/06) :

Présents : Alain BURLAUD (DGES), Stéphanie CHATELAIN (CNU), Céline CHATELIN (AFFI), Bernard COLASSE (CPU), Isabelle HUAULT (AIMS), Pierre LOUART (AGRH et IAE), Jean MONTIER (MCCA), Marc NIKITIN (AFC), Roland PEREZ (SFM), Eric VERNETTE (AFM)

Excusés : Jacky AKOKA (AIM), Hubert de la BRUSLERIE (MSG), Jean-Pierre CLAVERANNE (DGES), Philippe DULBECCO (DGES), François DUVERGÉ (CGE), Jean-Pierre HELFER (DGES), Marc FILSER (CNU)

Réunion 3 (18/12/06)

Présents : Thierry BARRANDON (DGES), Hubert de la BRUSLERIE (MSG), Alain BURLAUD (DGES), Stéphanie CHATELAIN (CNU), Céline CHATELIN (AFFI), Bernard COLASSE (CPU), Isabelle HUAULT (AIMS), Marc FILSER (CNU), Pierre LOUART (AGRH et IAE), Jean MONTIER (MCCA), Marc NIKITIN (AFC), Roland PEREZ (SFM), Pierre VOLLE (AFM)

Excusés : Jacky AKOKA (AIM), Jean-Pierre CLAVERANNE (DGES), Philippe DULBECCO (DGES), Jean-Pierre HELFER (DGES)

Réunion 4 (25/01/07)

Présents : Jacky AKOKA (AIM), Thierry BARRANDON (DGES), Pierre-Jean BENGHOZI (SFM), Hubert de la BRUSLERIE (MSG), Alain BURLAUD (DGES), Stéphanie CHATELAIN (CNU), Céline CHATELIN (AFFI), Isabelle HUAULT (AIMS), Pierre LOUART (AGRH et IAE), Bernard de MONTMORILLON (CPU), Marc NIKITIN (AFC), Arnaud THAUVRON (MCCA), Eric VERNETTE (AFM)

Excusés : Jean-Pierre CLAVERANNE (DGES), Philippe DULBECCO (DGES), Marc FILSER (CNU), Jean-Pierre HELFER (DGES)

²⁶ Cf. annexe 2 pour la signification des acronymes et des sigles.

Annexe 2 : Liste des membres du groupe de travail.

En fonction des contraintes d'emploi du temps, certains membres du groupe ont pu se faire représenter à une ou plusieurs réunions par d'autres collègues (cf. liste des présents en tête du rapport).

1/ Représentation des associations de chercheurs en sciences de gestion :		
Nom de l'association	Président	Coordonnées postales
Association Francophone de Comptabilité (AFC)	Marc NIKITIN	IAE d'Orléans Rue de Blois BP 6739 45067 Orléans cedex
Association Française de Finances (AFFI)	Georges GALLAIS-HAMONNO	IAE d'Orléans Rue de Blois BP 6739 45067 Orléans cedex
Association Française de Marketing (AFM)	Eric VERNETTE	IAE de Toulouse Place Anatole France 31042 Toulouse Cedex
Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)	Pierre LOUART	IAE de Lille 104, avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex
Association Information et Management (AIM)	Moez LIMAYEM Représenté par Jacky AKOKA	Cnam 292, rue saint-Martin 75003 Paris
Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)	Isabelle HUAULT	Université Paris Dauphine Place du maréchal de Lattre de Tassigny 75016 Paris
Société Française de Management (SFM)	Roland PEREZ Puis Pierre-Jean BENGHOZI	Université Montpellier 1 8, boulevard des Sports 34000 Montpellier Ecole Polytechnique 1, rue Descartes 75005 Paris
2/ Représentants des associations de directeurs de diplômes nationaux :		
Nom de l'association	Président	Coordonnées postales
Association des directeurs d'IAE	Pierre LOUART	IAE de Lille 104, avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex
Association des directeurs de Masters de Comptabilité, contrôle, audit (MCCA)	Jean MONTIER	Université de Caen
Association des directeurs de Masters en Sciences de Gestion (MSG)	Hubert de LA BRUSLERIE	Université de Paris 1 UFR de Gestion 17, place de la Sorbonne 75005 Paris

3/ Représentants du Conseil national des universités		
Fonction	Nom	Coordonnées postales
Président de la section Gestion (06)	Marc FILSER	IAE de Dijon 2, boulevard Gabriel BP 26611 21066 Dijon Cedex
Représentant des MCF de la section Gestion (06)	Stéphanie CHATELAIN	CNAM 40, rue des Jeûneurs 75002 Paris
4/ Représentant des Grandes écoles		
Nom de l'organisme	Président	Coordonnées postales
Conférence des Grandes écoles	Christian MARGARIA Représenté par François DUVERGÉ puis par Andrès ATENZA	ESCEM 1, rue Léo Dilèbes 37000 Tours
5/ Représentant de la CPU		
Fonction	Nom	Coordonnées postales
Président de la CPU	Yannick VALLEE Représenté par Bernard de MONTMORILLON et Bernard COLASSE	Université Paris-Dauphine Place du maréchal de Lattre de Tassigny 75016 Paris
6/ Représentants de la DGES		
Fonction	Nom	Coordonnées postales
Conseiller scientifique pour les formations	Alain BURLAUD	Ministère de l'éducation nationale DGES 110, rue de Grenelle 75357 Paris 07 SP
Conseiller scientifique pour les formations	Jean-Pierre CLAVERANNE	Ministère de l'éducation nationale DGES 110, rue de Grenelle 75357 Paris 07 SP
Conseiller scientifique pour les formations	Philippe DULBECCO	Ministère de l'éducation nationale DGES 110, rue de Grenelle 75357 Paris 07 SP
Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion	Jean-Pierre HELFER	39, rue Condorcet 75009 Paris

Annexe 3 : Liste des spécialités de masters en gestion (2005/2006).

Spécialité	Occurrence	
ACHAT ET COMMERCE A L'INTERNATIONAL	1	1
ACHATS ET DISTRIBUTION DES BIENS ET SERVICES	1	1
ACTUARIAT	1	1
ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE.	1	1
ADMINISTRATION DES AFFAIRES	1	1
ADMINISTRATION DES ENTREPRISES	7	1
ADMINISTRATION DES SERVICES PUBLICS	1	1
ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE	1	1
ADMINISTRATION GENERALE DES ENTREPRISES	1	1
ADMINISTRATION PUBLIQUE	1	1
AFFAIRES INTERNATIONALES	4	1
AGILITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET E-BUSINESS	1	1
ANALYSE ET GESTION FINANCIÈRES	1	1
ANALYSE STRATÉGIQUE INDUSTRIELLE ET FINANCIÈRE	2	1
APPROCHES ORGANISATIONNELLES DES PRATIQUES DE MANAGEMENT	1	1
ASSURANCE ET GESTION DU RISQUE	1	1
ASSURANCES ET GESTION DU PATRIMOINE	1	1
AUDIT	2	1
AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	2	1
AUDIT CONTRÔLE ET GOUVERNANCE	1	1
AUDIT DES ENTREPRISES INTERNATIONALES	1	1
AUDIT ET CONCEPTION DE SYSTÈMES D'INFORMATION	1	1
AUDIT ET CONTROLE DE GESTION	1	1
AUDIT ET GESTION DES RISQUES.	1	1
AUDIT INFORMATIONNEL ET STRATEGIQUE	2	1
AUDIT INTERNE DES ORGANISATIONS	1	1
BANQUE	1	1
BANQUE DE DÉTAIL	1	1
BANQUE ET FINANCE	1	1
BANQUE, MONNAIE ET MARCHÉS	1	1
CAAE MANAGER	2	1
CERTIFICAT D'APTITUDE A L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES	4	1
Chargé d'études économiques et marketing	1	1
CMA : ETUDES ET RECHERCHES	1	1
COMMERCE DANS LES PAYS IBERIQUES ET LATINO-AMERICAINS	1	1
COMMERCE DES VINS	1	1
COMMERCE ELECTRONIQUE	1	1
COMMERCE ET MANAGEMENT INTERNATIONAL	1	1
COMMERCE INTERNATIONAL	2	1
COMMERCE INTERNATIONAL DES VINS	1	1
COMMERCIALISATION DES PRODUITS VEGETAUX ET DE LEURS TRANSFORMES.	1	1
COMMUNICATION ,MANAGEMENT,ET GESTION DE PROJET	1	1
COMMUNICATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL	1	1
COMMUNICATION MARKETING	1	1
COMMUNICATION MARKETING INTEGREE	1	1

COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	2	1
COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES EN INFORMATIQUE	1	1
COMPTABILITE AUDIT (EXPERTISE COMPTABLE)	1	1
COMPTABILITE INTERNATIONALE, CONTROLE, AUDIT	1	1
COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT	18	1
CONTRÔLE – AUDIT – CONSEIL	1	1
CONTRÔLE DE GESTION	2	1
CONTROLE DE GESTION ET AIDE A LA DECISION	1	1
CONTROLE DE GESTION ET AUDIT INTERNE	3	1
CONTROLE DE GESTION ET NOUVEAUX SYSTEMES TECHNOLOGIQUES	1	1
CONTROLE DE GESTION SOCIALE	2	1
CONTROLE-AUDIT	1	1
CRÉATION ET MANAGEMENT DES PME	1	1
CRÉATION, GESTION ET TRANSMISSION DES ENTREPRISES PATRIMONIALES	1	1
CREATION, REPRISE D'ENTREPRISE ET ENTREPRENEURIAT	1	1
DECISIONS ET ORGANISATIONS	2	1
DESIGN INNOVATION PRODUITS	1	1
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'OFFRE TOURISTIQUE ET DE LOISIRS	1	1
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME-PMI	1	1
DIAGNOSTIC SOCIAL	1	1
DIRECTION FINANCIERE AUDIT INTERNE ET CONTROLE DE GESTION	1	1
DISTRIBUTION ET RELATION CLIENT	1	1
DISTRIBUTION-VENTE	1	1
DOCUMENTATION ET SYSTEMES D'INFORMATION DOCUMENTAIRES	1	1
DROIT DE L'ENTREPRISE ET DES PATRIMOINES PROFESSIONNELS	1	1
DROIT DES TRANSPORTS ET DE LA LOGISTIQUE	1	1
DROIT FISCAL	1	1
DROIT, ECONOMIE ET GESTION DU SPORT.	1	1
DROIT, ÉCONOMIE ET MANAGEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	1	1
ECHANGES AVEC LES PAYS EMERGENTS	1	1
ECONOMIE ET GESTION DE L'INFORMATION ET DES RÉSEAUX	2	1
ECONOMIE ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	1	1
ECONOMIE EUROPÉENNE	1	1
E-MANAGEMENT	1	1
ENTREPRENEURIAT	3	1
ENTREPRENEURIAT ET DEVELOPPEMENT DES PME	1	1
ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DES INNOVATIONS	1	1
ENTREPRENEURIAT ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	1	1
ENTREPREUNARIAT : CRÉATION, REPRISE ET TRANSMISSION D'ENTREPRISES.	1	1
ENTREPREUNARIAT ET MANAGEMENT DES PMO	1	1
ENTREPRISES ET SERVICES PUBLICS	1	1
ETUDES DE MARCHÉS ET PRISES DE DÉCISION MARKETING	1	1
EVALUATION ET INGENIERIE FINANCIÈRE DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE	1	1
EVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES, ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES	1	1
EXPERTISE COMPTABLE	1	1
EXPERTISE DES POLITIQUES ECONOMIQUE ET DE L'EMPLOI	1	1

EXPERTISE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	1	1
EXPERTISE ET CONSEIL	1	1
EXPERTISE ET DIAGNOSTIC DES STRATEGIES INDUSTRIELLES	1	1
EXPERTISE INTERNATIONALE ET MANAGEMENT DE ZONES EXPORT	1	1
EXPERTISES FINANCIERES ET ECONOMIQUES	1	1
FINANCE	5	1
FINANCE DE MARCHÉ	2	1
FINANCE D'ENTREPRISE	2	1
FINANCE D'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION	1	1
FINANCE D'ENTREPRISE ET DE MARCHÉ	1	1
FINANCE D'ENTREPRISE ET DES MARCHES	1	1
FINANCE D'ENTREPRISE ET INGÉNIERIE FINANCIÈRE	2	1
FINANCE ET CONTRÔLE	2	1
FINANCE ET LOGISTIQUE MARTIME INTERNATIONALES	1	1
FINANCE ET PILOTAGE DES ORGANISATIONS	1	1
FINANCE INTERNATIONALE	1	1
FINANCE ORGANISATIONNELLE ET CONTROLE DE GESTION	1	1
FINANCE, COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT	1	1
FINANCE, CONTRÔLE DE GESTION	1	1
FINANCE, CONTRÔLE, COMPTABILITÉ	1	1
FISCALISTE INTERNATIONAL	1	1
FRANCO-AMERICAIN D'AFFAIRES INTERNATIONALES	1	1
FUSION ACQUISITION	1	1
GESTION BANCAIRE	1	1
GESTION COMMERCIALE DES PME	1	1
GESTION COMMERCIALE ET MARKETING	1	1
GESTION D'ACTIFS	1	1
GESTION DE CAPITAUX	1	1
GESTION DE LA PME ET ENTREPRENEURIAT	1	1
GESTION DE PATRIMOINE	3	1
GESTION DE PATRIMOINE ET MARCHÉS FINANCIERS-	1	1
GESTION D'ENTREPRISE ET AFFAIRES INTERNATIONALES	1	1
GESTION DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES ET HOTELIÈRES	1	1
GESTION DES AMENAGEMENTS TOURISTIQUES ET HOTELIERS (GATH)	1	1
GESTION DES ENTREPRISES	1	1
GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS	2	1
GESTION DES ENTREPRISES SOCIALES ET DE SANTÉ	1	1
GESTION DES ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX	1	1
GESTION DES ORGANISATIONS	2	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	5	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC	1	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES MULTINATIONALES	1	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION	1	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS DU TRAVAIL	1	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS DU TRAVAIL	1	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS SOCIALES	1	1
GESTION DES RISQUES	1	1
GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SANITAIRES	1	1
GESTION DES RISQUES ET DES ACTIFS	1	1
GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION	1	1
GESTION DU PATRIMOINE	3	1

GESTION DU PATRIMOINE PRIVE	1	1
GESTION DU RISQUE EN FINANCE ET ASSURANCE	1	1
GESTION ET ADMINISTRATION DES ÉTABLISSEMENTS DU SYSTÈME ÉDUCATIF	1	1
GESTION ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS	1	1
GESTION ET MANAGEMENT DES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES	2	1
GESTION FINANCIÈRE ET FISCALE EUROPÉENNE	1	1
GESTION FINANCIÈRE ET FISCALITE	1	1
GESTION FISCALE	1	1
GESTION STRATEGIQUES DES RESSOURCES HUMAINES	1	1
INDUSTRIE DU TOURISME	1	1
INFORMATIQUE DÉCISIONNELLE	1	1
INGENIERIE DE LA RELATION CLIENT	1	1
INGENIERIE DE L'INNOVATION	2	1
INGÉNIERIE DES SYSTÈMES D'INFORMATION DISTRIBUÉS	1	1
INGÉNIERIE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET D'AIDE À LA DÉCISION	1	1
INGENIERIE DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION	1	1
INGÉNIÉRIE DU COMMERCE ET DE LA VENTE	1	1
INGENIERIE DU MANAGEMENT	1	1
INGENIERIE ET CONTROLE HOTELLERIE TOURISME	1	1
INGENIERIE ET MANAGEMENT DES ACTIVITES DE CONSEIL	1	1
INGENIERIE ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS SPORTIVES	1	1
INGÉNIERIE ET POLITIQUE FINANCIÈRES	1	1
INGENIERIE FINANCIERE	2	1
INGÉNIERIE FINANCIÈRE ET BANCAIRE DE L'ENTREPRISE	1	1
INGÉNIERIE FINANCIÈRE ET STRATEGIE FISCALE	1	1
INGÉNIERIE MARKETING	1	1
INNOVATION ET MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES	1	1
INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET GESTION INDUSTRIELLE	1	1
INSTRUMENTS FINANCIERS	1	1
INTERNATIONALISATION DES ECHANGES	1	1
LOGISTIQUE	1	1
LOGISTIQUE ET QUALITE	2	1
MANAGEMENT	1	1
MANAGEMENT INTERNATIONAL DU SPORT	1	1
MANAGEMENT BANCAIRE ET FINANCE INTERNATIONALE	1	1
MANAGEMENT COMMERCIAL	4	1
MANAGEMENT COMMERCIAL DU VIN ET DES SPIRITUEUX	1	1
MANAGEMENT COMPTABLE,AUDIT ET CONTRÔLE	2	1
MANAGEMENT DE LA BANQUE ET DE L'ASSURANCE	1	1
MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE	1	1
MANAGEMENT DE LA LOGISTIQUE DE SOUTIEN	1	1
MANAGEMENT DE LA MAINTENANCE DE L' EQUIPEMENT,DE LA SECURITE ET DE L'ENVIRONNEMENT	2	1
MANAGEMENT DE LA QUALITE	2	1
MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DANS LA PRODUCTION ET LES SERVICES	1	1
MANAGEMENT DE LA RELATION AU CONSOMMATEUR	1	1
MANAGEMENT DE LA RELATION ET DES RESSOURCES HUMAINES	1	1
MANAGEMENT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES	1	1
MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE EN RESEAU	1	1
MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE EUROPEENNE	1	1
MANAGEMENT DE L'HÔTELLERIE (CHAÎNES ET RESORTS)	1	1

MANAGEMENT DE L'IMMOBILIER	1	1
MANAGEMENT DE PROJET	3	1
MANAGEMENT DE PROJET INDUSTRIEL	1	1
MANAGEMENT DE PROJETS LOGISTIQUES	2	1
MANAGEMENT DES ACHATS ET DE LA LOGISTIQUE INDUSTRIELLE	1	1
MANAGEMENT DES ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE AGRO-ALIMENTAIRE	1	1
MANAGEMENT DES ACTIVITES DE SERVICE	1	1
MANAGEMENT DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	1	1
MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS	1	1
MANAGEMENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES	1	1
MANAGEMENT DES CONNAISSANCES, DES CONTENUS ET DES CONTEXTES	2	1
MANAGEMENT DES COOPÉRATIONS INTRA ET INTER-ENTREPRISES	1	1
MANAGEMENT DES ENTREPRISES DE SERVICE DU SECTEUR SANTE, SOCIAL, LOISIRS.	1	1
MANAGEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ	1	1
MANAGEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES	1	1
MANAGEMENT DES EQUIPEMENTS TOURISTIQUES	2	1
MANAGEMENT DES EQUIPES ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	1	1
MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS ET RÉSEAUX DE SOINS	1	1
MANAGEMENT DES OPÉRATIONS DE MARCHÉ	1	1
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS CULTURELLES	1	1
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET DES MANIFESTATIONS CULTURELLES	1	1
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET POLITIQUES PUBLIQUES	1	1
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS SOCIALES	1	1
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, DES SERVICES ET DE L'EVENEMENT SPORTIF	1	1
MANAGEMENT DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS	1	1
MANAGEMENT DES PME/PMI : DÉVELOPPEMENT SUR LES MARCHÉS EUROPÉENS	1	1
MANAGEMENT DES PRODUITS DE L'ENFANT	1	1
MANAGEMENT DES RELATIONS HUMAINES : GESTION DES CONFLITS	1	1
MANAGEMENT DES RÉSEAUX DE COMMERCIALISATION	1	1
MANAGEMENT DES RESEAUX SANITAIRES ET SOCIAUX	1	1
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	2	1
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE	1	1
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET MOBILITÉ INTERNATIONALE	1	1
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	1	1
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE CONNAISSANCE	1	1
MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION ET D'ORGANISATION	1	1
MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES EN SANTÉ	1	1
MANAGEMENT DU TOURISME ET DE LA CULTURE	1	1
MANAGEMENT DURABLE	1	1
MANAGEMENT ET INGENIERIE DES SYSTÈMES D'INFORMATION	1	1
MANAGEMENT ET INGÉNIERIE LOGISTIQUE	1	1
MANAGEMENT ET INGENIERIE SOCIALES ET URBAINES	2	1
MANAGEMENT ET NOUVELLES TECHNOLOGIES	1	1
MANAGEMENT ET QUALITE GLOBALE	1	1
MANAGEMENT ET STRATEGIE	2	1

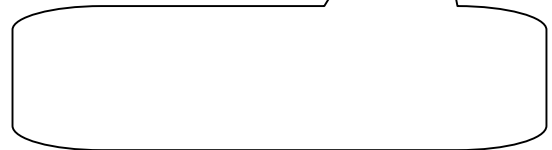
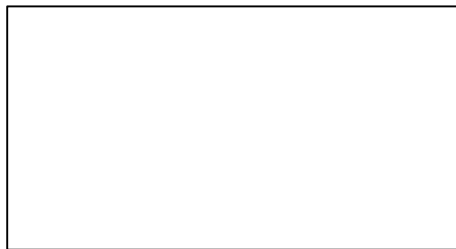
MANAGEMENT ET SYSTEMES D'INFORMATION DE LA CHAINE LOGISTIQUE	1	1
MANAGEMENT ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	1	1
MANAGEMENT EUROPÉEN	1	1
MANAGEMENT FINANCIER	1	1
MANAGEMENT FINANCIER EUROPEEN	1	1
MANAGEMENT FINANCIER INTERNATIONAL	1	1
MANAGEMENT GENERAL	2	1
MANAGEMENT IMMOBILIER	1	1
MANAGEMENT INTERCULTUREL	1	1
MANAGEMENT INTERCULTUREL ET AFFAIRES INTERNATIONALES	1	1
MANAGEMENT INTERNATIONAL	4	1
MANAGEMENT INTERNATIONAL DE PROJETS ET NTIC	1	1
MANAGEMENT INTERNATIONAL DES RESSOURCES HUMAINES	1	1
MANAGEMENT INTERNATIONAL FRANCO-CHINOIS	1	1
MANAGEMENT INTERNATIONAL PME ET TERRITOIRES	1	1
MANAGEMENT LOGISTIQUE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL EN MILIEU INTERNATIONAL	1	1
MANAGEMENT OPERATIONNEL	1	1
MANAGEMENT OPÉRATIONNEL DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS	1	1
MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES ET ORGANISATION	1	1
MANAGEMENT PAR PROJETS	1	1
MANAGEMENT PUBLIC	4	1
MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL	1	1
MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA PRODUCTION	1	1
MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ACHATS	2	1
MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	2	1
MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET CHANGEMENT	1	1
MANAGEMENT STRATEGIQUE INTERNATIONAL	1	1
MANAGEMENT TERRITORIAL	1	1
MANAGEMENT TERRITORIAL EUROPÉEN ET INTERNATIONAL	1	1
MANAGEMENT, FINANCE ET CONTRÔLE STRATÉGIQUES	1	1
MANAGEMENT, QUALITÉ ET CONDUITE D'AFFAIRES	1	1
MARCHÉS FINANCIERS, MARCHÉS DES MATIÈRES PREMIÈRES ET GESTION DES RISQUES	1	1
MARKETING	10	1
MARKETING : ETUDES DES MARCHES ET COMMERCIALISATION	2	1
MARKETING APPLIQUE	1	1
MARKETING DE L'INNOVATION	1	1
MARKETING DES PRODUITS ET SERVICES DE SANTÉ	1	1
MARKETING DES SERVICES	2	1
MARKETING DES SERVICES ET REVENUE MANAGEMENT	1	1
MARKETING DIRECT ET VENTE À DISTANCE	1	1
MARKETING ET COMMUNICATION DES ENTREPRISES	2	1
MARKETING ET DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	1	1
MARKETING ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE SANTÉ	1	1
MARKETING ET NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	1	1
MARKETING ET PRATIQUES COMMERCIALES	1	1
MARKETING ET PRODUCTION	1	1
MARKETING ET PRODUCTION DE SERVICES	1	1
MARKETING ET STRATÉGIE	2	1

MARKETING ET VENTE	2	1
MARKETING GENERAL ET SECTORIEL	1	1
MARKETING INDUSTRIEL INTERNATIONAL ET INNOVATIONS	1	1
MARKETING QUANTITATIF	1	1
MARKETING, COMMUNICATION, CULTURE	1	1
MARKETING/CHEF DE PRODUIT	1	1
MARKETING-STRATÉGIE	1	1
MÉDIA ET COMMUNICATION ÉCONOMIQUE	1	1
MÉTIERS DE LA FINANCE, DU CONTRÔLE ET DE L'AUDIT	1	1
MÉTIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	1	1
MÉTIERS DU MANAGEMENT	1	1
MÉTIERS DU MARKETING, DU COMMERCE ET DES ÉTUDES	1	1
MONNAIE, FINANCE, ECONOMIE INTERNATIONALE	1	1
NÉGOCIATION COMMERCIALE INTERNATIONALE	1	1
NÉGOCIATION ET INGÉNIERIE PATRIMONIALE	1	1
NOUVEAUX MEDIAS ET MANAGEMENT DE PROJET EN NTIC	1	1
ORGANISATION APPLIQUÉE	1	1
ORGANISATION DE LA PRODUCTION ET DE L'ENTREPRISE	1	1
ORGANISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE	1	1
ORGANISATION ET TECHNOLOGIE DES SYSTEMES D'INFORMATION	1	1
PILOTAGE ET ACCRÉDITATION DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ	1	1
PILOTAGE STRATÉGIQUE ET LOGISTIQUE DES ORGANISATIONS	1	1
PILOTAGE, CONTRÔLE ET PERFORMANCE	1	1
POLITIQUE GÉNÉRALE DES ORGANISATIONS	1	1
PROJET D'INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT	1	1
PROJET INNOVATION CONCEPTION	1	1
PROJET INNOVATION ET CONCEPTION	1	1
RECHERCHE EN FINANCE-COMPTABILITÉ.	1	1
RECHERCHE EN GENIE INDUSTRIEL	2	1
RECHERCHE EN GESTION DES ORGANISATIONS	1	1
RECHERCHE EN MARKETING.	1	1
RECHERCHE EN ORGANISATION	2	1
RECHERCHE ET CONSEIL	2	1
RECHERCHE ET CONSEIL EN SCIENCES DE GESTION	1	1
RÈGLES, ENTEPRISES, INSTITUTIONS, MARCHÉS ET STRATÉGIES	1	1
RELATIONS DE TRAVAIL NEGOCIATION ET ORGANISATION	1	1
REPRISE ET TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE ET DES PATRIMOINES	1	1
RESSOURCES HUMAINES	2	1
SCIENCE DE GESTION	3	1
SCIENCES COMPTABLES ET FINANCIÈRES	1	1
SCIENCES DE GESTION	7	1
SCIENCES DE GESTION : APPROCHES ORGANISATIONNELLES DES PRATIQUES DE MANAGEMENT	1	1
SCIENCES DU MANAGEMENT.	1	1
SCIENCES ET METIERS DE LA GESTION	1	1
SCIENCES SOCIALES APPLIQUEES À L'ALIMENTATION	1	1
STATISTIQUES ET FINANCES	1	1
STRATÉGIE COMMERCIALE ET POLITIQUE DE NÉGOCIATION	1	1
STRATÉGIE CONTRÔLE EXPERTISE	1	1
STRATÉGIE ET EXPERTISE FINANCIÈRES	1	1
STRATEGIE ET INGENIERIE FINANCIERE	1	1
STRATÉGIE ET INGÉNIERIE FINANCIÈRE DES GROUPES	1	1

Nombre total d'intitulés de spécialités
dans le domaine SISE "Sciences de
gestion"

Nombre total de masters avec un
intitulé de spécialité dans le
domaine SISE "Sciences de
gestion" : 469
établissements d'enseignement : 42
masters pour lesquels il y a des
de spécialité

SCIENCE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS	1	1
STRATEGIE, VEILLE D'ENTREPRISE ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	1	1
STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION ET COMMERCE VERS L'ASIE	1	1
STRATEGIES INDUSTRIELLES ET FINANCIERES INTERNATIONALES	1	1
STRATEGIES INTERNATIONALES ECO ET FINANCIERES	1	1
SYSTEME D'INFORMATION DISTRIBUE	1	1
SYSTEMES D'INFORMATION	2	1
SYSTEMES D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE ETENDUE : AUDIT ET CONSEIL	2	1
SYSTEMES D'INFORMATION ET CONTROLE	2	1
SYSTEMES D'INFORMATION ET TECHNOLOGIES NOUVELLES	1	1
SYSTEMES D'INFORMATION MULTIMEDIA ET INTERNET	1	1
SYSTEMES D'INFORMATION REPARTIS	1	1
TECHNOLOGIES DE L'INTERNET POUR LES ORGANISATIONS	1	1
TOURISME : MANAGEMENT ET NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	1	1
VENTE	1	1
VENTE ET DISTRIBUTION	1	1
Totaux	469	351



Annexe 4 : Liste des mentions de licences en gestion (2005/2006).

DOMAINE ADMINISTRATION ECONOMIQUE ET SOCIALE

Mentions
-administration et gestion des entreprises
-administration économique et sociale
-administration générale et territoriale
-commerce et affaires internationales
-information et communication
-ressources humaines
-sciences économiques et sociales

DOMAINE ADMINISTRATION ET ECHANGES INTERNATIONAUX

Mentions
-administration et gestion des entreprises
-administration publique
-commerce et affaires internationales
-ressources humaines

DOMAINE ECONOMIE

Mentions
-économie-gestion

DOMAINE ECONOMIE GESTION

Mentions
-administration économique et sociale
-administration et gestion des entreprises
-économie-gestion
-économie
-sciences de gestion

DOMAINE ECONOMIE ET GESTION

Mentions
-administration économique et sociale
-administration des entreprises et société
-commerce international
-droit-gestion
-droit-économie
-économétrie
-économie
-économie-langue et civilisation allemandes
-économie-langue et civilisation anglaises et américaines
-économie-langue et civilisation espagnoles
-économie-gestion

-finance
-finances et comptabilité
-gestion
-gestion et économie appliquée
-gestion des entreprises
-gestion de l'entreprise
-management international-langue et civilisation anglaises et américaines
-management international-langue et civilisation allemandes
-management international-langue et civilisation espagnoles
-mathématiques appliquées et sciences sociales
-ingénierie des services
-sciences économiques
-sciences de gestion
-sciences économiques et gestion
-trilingue droit, économie-gestion

DOMAINE ECONOMIE GESTION ADMINISTRATION

Mentions
-administration économique et sociale
-sciences économiques
-sciences de gestion

DOMAINE ECONOMIE GESTION COMMUNICATION

Mentions
-comptabilité, contrôle, audit
-économie appliquée
-information et communication
-monnaie et finance
-statistiques et informatique appliquées à l'assurance et à la santé
-sciences de gestion

DOMAINE ECONOMIE GESTION COMMERCE

Mentions
-administration économique et sociale
-affaires internationales commerce
-économie-gestion

DOMAINE ECONOMIE GESTION ET SCIENCES SOCIALES

Mentions
-économie et gestion

DOMAINE ECONOMIE GESTION MANAGEMENT

Mentions
-économie
-gestion

DOMAINE ECONOMIE ET MANAGEMENT

Mentions
-économie et management

DOMAINE GESTION

Mentions
-comptabilité finance
-économie et gestion
-gestion
-management
-marketing

DOMAINE GESTION ET COMMERCE

Mentions
-économie gestion

DOMAINE GESTION ECONOMIE DROIT ET SCIENCES DE LA SOCIETE

Mentions
-droit et gestion
-économie appliquée
-sciences de la société
-sciences de gestion

DOMAINE MANAGEMENT

Mentions
-administration économique et sociale -management
-administration publique

DOMAINE SCIENCES DE GESTION

Mentions
-administration et gestion des entreprises
-management et nouvelles technologies

DOMAINE SCIENCES DU MANAGEMENT

Mentions
-gestion

DOMAINE SCIENCES DU TRAVAIL ET DE LA SOCIETE

Mentions
-analyse du travail, psychologie et formation
-ressources humaines, relations sociales et organisations

DOMAINE SCIENCES SOCIALES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mentions
-économie gestion
-administration économique et sociale

DOMAINE SCIENCES ECONOMIQUES

Mentions
-économie et gestion
-économie et droit
-économie et traitement de l'information
-économétrie
-économie internationale
-économie managériale et industrielle
-ingénierie économique
-mathématiques et économie
-monnaie et finance
-sciences économiques

DOMAINE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mentions
-administration économique et juridique
-administration économique et sociale
-administration et gestion économique et sociale
-analyse économiques et méthodes
-banque, finance, assurance
-contrôle et systèmes d'information comptable
-économie et gestion
-économie et gestion des entreprises
-économie et management
-économie et management des entreprises
-économie appliquée
-génie des systèmes d'information
-gestion
-gestion des ressources humaines dans les organisations
-information et communication
-management
-mathématiques et informatique appliquée à l'économie et à la finance
-marketing-communication
-sciences économiques
-sciences économiques sociales appliquées
-sciences comptables et financières
-sciences du management et sciences économiques
-sciences de gestion
-sciences et techniques du génie logistique

DOMAINE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION, SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Mentions
-administration économique et sociale
-économie et gestion
-langues étrangères appliquées (LEA)
-histoire
-sociologie

-musique et spectacle

DOMAINE SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Mentions
-administration économique et sociale
-mathématiques appliquées et sciences sociales
-sciences de gestion
-sciences économiques

Annexe 5 : Proposition de normalisation des intitulés de spécialités de masters en gestion.

Contexte et « cahier des charges » :

Cette annexe s'inscrit dans l'objectif « comment clarifier notre offre de formation, la simplifier sans s'interdire les innovations utiles ? »

En effet, « la liste des spécialités des masters délivrés par les universités fait apparaître 350 intitulés différents. Il est donc indispensable de clarifier l'offre pour la rendre plus compréhensible à la fois par les entreprises et par les étudiants. »

« Les intitulés des spécialités devraient être limités, et le groupe de travail se propose d'approfondir sa réflexion sur ce point. Trois formats de spécialités peuvent dès maintenant être distingués : des spécialités fonctionnelles, des spécialités sectorielles et des spécialités transversales. »

« Une architecture du type de celle présentée ci-dessous est proposée. Elle pourrait toutefois être décalée vers la gauche avec un domaine « Management » qui peut être pleinement justifié dans certains établissements. »

<i>Domaine</i>	<i>Mention</i>	<i>Spécialité</i>	<i>Supplément au diplôme</i>
	<i>Management (M)</i>	<i>Liste de spécialités qui seront proposées pour éviter un foisonnement excessif</i>	<i>Niveau permettant de faire figurer les différentes « hyperspécialités »</i>

Proposition :

A) spécialités fonctionnelles :

- administration des entreprises (ex CAAE)
- comptabilité, contrôle, audit
- finance
- marketing et vente
- production et logistique
- ressources humaines
- management des système d'information
-

B) spécialités sectorielles :

- agro-alimentaire
- organisations culturelles et sportives
- organisations sanitaires et sociales
- transports et tourisme
- secteur financier (banques & assurances)
- management public
-

C) stratégie

D) spécialités transversales :

- entrepreneuriat et création d'entreprise
- management de la R& D et de l'innovation
- management international
- ...

Commentaires :

A – Sur le contexte et le « cahier des charges »

L'articulation disciplines-cursus : peut-on définir un référentiel disciplinaire « sciences de gestion » permettant à la fois :

- un enseignement cohérent au niveau « L » ;
- un enseignement de spécialisation au niveau « M » ;
- une formation à et par la recherche au niveau « D » ?

Le choix fait de « master en management » au niveau M (alors que les niveaux L et D garderaient les intitulés traditionnels « sciences de gestion ») se justifie à plusieurs titres :

- possibilité d'accès au niveau M à partir de plusieurs voies : soit la licence du champ, soit un autre diplôme L – accompagné de pré-requis – facilitant l'ouverture aux autres secteurs de formation (économie, info-com, staps...)
- intitulé commun à l'ensemble des « réseaux », meilleure lisibilité professionnelle et internationale.

B – Sur les propositions

Des questions restent ouvertes, appelant des choix :

- 1 – la hiérarchie domaine-mention-spécialités-parcours ne recouvrant pas les mêmes contenus selon les établissements, un même cursus (ex CCA) peut être diversement positionné, ce qui nuit à sa lisibilité ; cela renforce la nécessité d'une typologie harmonisée ;
- 2 – un cursus peut ressortir de plusieurs spécialités (exemple : commerce international du vin). Il devrait être possible de proposer un rattachement principal et un ou deux domaines ou mentions secondaires.

Annexe 6 : Activité de recherche des enseignants-chercheurs.

Pour la Direction scientifique 7 (DS 7) qui regroupe le droit, l'économie, la gestion et la sociologie, nous disposons des chiffres suivants :

- nombre d'enseignants-chercheurs et chercheurs membres d'équipes de recherche labellisées (unités mixtes de recherche et équipes d'accueil) : 8483 ;
- nombre d'enseignants-chercheurs membres d'équipes de recherche labellisées : 7684 ;
- nombre d'enseignants-chercheurs et chercheurs membres d'unités mixtes de recherche (UMR) : 3200 ;
- nombre d'enseignants-chercheurs membres d'équipes de recherche labellisées qui publient : 5080.

Nous n'avons pas de chiffres disponibles pour les seules sciences de gestion.