



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Management et performance des  
organisations

de l'Université Paris Ouest Nanterre  
La Défense

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



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

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**



## Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Versailles

Etablissement déposant : Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Management et performance des organisations

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA140007355

## Périmètre de la formation

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10).

- Délocalisation(s) : /

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

## Présentation de la mention

La mention *Management et performance des organisations* de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense propose cinq spécialités de master portant sur les organisations, leurs processus et leur performance. Les spécialités sont : *Contrôle de gestion* (orientation professionnelle) ; *Gestion stratégique des ressources humaines* (orientation professionnelle) ; *Logistique, production, processus et projets* (orientation professionnelle) ; *Management et sciences des organisations* (orientation recherche) ; *Management général* (orientation professionnelle).

La spécialité *Contrôle de gestion* est dispensée en parcours classique et en apprentissage. La spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines* est dispensée en parcours classique et en formation continue. La spécialité *Logistique, production, processus et projets* est dispensée en parcours classique. La spécialité *Management et sciences des organisations* est dispensée en parcours classique et en formation continue (dans le cadre du diplôme d'université (DU) *Formation à la recherche en management des organisations*). La spécialité *Management général* est dispensée uniquement en formation continue.



## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Le projet pédagogique est présenté de manière correcte. Cette mention propose des formations professionnelles et recherche, en formation initiale et continue. Les étudiants peuvent ainsi accéder à un emploi à un niveau cadre ou continuer leurs études en doctorat. La mention *Management et performance des organisations* a récemment été restructurée. Cette restructuration permet une meilleure visibilité des formations pour l'ensemble des parties prenantes (étudiants, partenaires, recruteurs, ...). De même, cette restructuration assure une meilleure lisibilité des différentes spécialités qui composent la mention. Enfin, la restructuration a pour objet d'augmenter la mutualisation en première année de master (M1) et de permettre une spécialisation progressive au niveau de la deuxième année (M2). Cette restructuration est donc pertinente tant au niveau de la visibilité (externe), de la lisibilité (externe et interne) que de l'organisation des spécialités (interne).

Le positionnement dans l'environnement scientifique et socio-économique est correct. La mention bénéficie d'un adossement à un environnement scientifique et académique de bon niveau, notamment grâce au laboratoire CEROS (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Stratégie). En matière de liens pédagogiques avec d'autres institutions, plusieurs spécialités de la mention ont noué des partenariats. Ainsi, la spécialité *Logistique, production, processus et projets* bénéficie d'un partenariat avec l'Université Paris-Dauphine. Les spécialités *Management général* et *Gestion stratégique des ressources humaines* (uniquement pour le volet formation continue) sont gérées en partenariat avec l'Institut Français de Gestion. Les divers partenariats formés entre les différentes spécialités de la mention sont satisfaisants. En revanche, la mention dans son ensemble est trop faiblement internationalisée. Elle ne bénéficie d'aucun partenariat ou double diplôme avec des universités étrangères. De même, il semble que la mobilité étudiante soit limitée. L'internationalisation est donc une faiblesse à combler dans les années à venir.

Les compétences définies pour chaque formation sont en accord avec les besoins du marché et assurent aux diplômés une bonne insertion professionnelle. L'attractivité de la mention est satisfaisante au regard de celle de chaque spécialité qui la compose. Les taux de réussite sont satisfaisants. Néanmoins, les informations relatives à l'insertion professionnelle ne sont pas analysées au niveau de la mention. Il est indiqué que la restructuration engagée va se poursuivre mais on ne dresse pas de panorama précis des changements à venir. Les projets concernant l'avenir de la mention et sa structuration dans le temps auraient pu être définis de manière plus explicite. En l'état, il demeure difficile de comprendre ce que le comité de pilotage et les équipes pédagogiques comptent faire pour développer la mention. Les projets concernant la nouvelle mention restructurée restent à préciser et à mettre effectivement en œuvre.

En matière de pilotage de la formation, les cours sont dispensés par une équipe pédagogique adaptée et engagée composée à la fois d'enseignants-chercheurs et de professionnels. Les modalités pédagogiques permettant la professionnalisation des étudiants sont adaptées (stages et unités d'enseignement professionnalisantes). Les modalités de pilotage peuvent encore être améliorées. L'absence d'évaluation des enseignements par les étudiants constitue une faiblesse pour la mention. Les actions mises en œuvre (réunions semestrielles avec les délégués) pour évaluer les enseignements sont limitées. L'instauration d'un outil solide et anonyme d'évaluation des enseignements devrait être une priorité. De même, les conseils de perfectionnement en sont encore à leurs balbutiements. D'une manière générale, le pilotage de la formation pourrait être amélioré en instituant un système d'évaluation des enseignements et de véritables conseils de perfectionnement.

- Points forts :

- La restructuration de la mention qui donne une meilleure cohérence et une mutualisation efficace des enseignements en M1.
- La lisibilité des formations.
- L'adossement à la recherche satisfaisant.

- Points faibles :

- L'absence de politique d'évaluation des enseignements.
- L'absence de relations internationales.
- Les projets d'avenir à préciser et à mettre effectivement en œuvre.



## Recommandations pour l'établissement

Deux aspects principaux peuvent être améliorés significativement dans les années à venir : le dispositif de pilotage et d'amélioration continue de la qualité ; l'internationalisation de la mention *Management et performance des organisations*.

Un véritable conseil de perfectionnement devrait être mis en place rapidement, ainsi qu'un dispositif d'évaluation des enseignements. Un dispositif garantissant l'anonymat des répondants, via un questionnaire en ligne par exemple, permettrait peut-être d'augmenter les taux de réponse et de collecter des données comparables d'année en année.

L'amélioration de l'internationalisation des formations pourrait être recherchée dans les années à venir. Les responsables des spécialités de la mention *Management et performance des organisations* pourraient chercher à accroître le nombre de départs à l'étranger des étudiants en s'appuyant sur les ressources fournies par l'université et en créant des mécanismes incitatifs. On pourrait ainsi penser qu'un étudiant parti en Erasmus lors de sa première année (M1) bénéficie d'un accès facilité en deuxième année (M2). D'une manière générale, il semble important de renforcer l'internationalisation des cursus des spécialités de la mention *Management et performance des organisations*. A moyen terme, il pourrait être envisagé de formaliser des partenariats avec des universités étrangères.

Enfin, les efforts pour développer la visibilité et l'attractivité de la mention devraient être maintenus à l'avenir.

## Notation

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



# Evaluation par spécialité

## Contrôle de gestion

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Contrôle de gestion* forme les futurs cadres spécialisés dans le contrôle de gestion et l'analyse de la performance organisationnelle. Cette formation, à orientation indifférenciée, propose un parcours recherche bien que la majorité des étudiants choisissent le parcours professionnel. Cette formation propose également une formation en alternance.

- Appréciation :

Le projet pédagogique de la spécialité *Contrôle de gestion* est satisfaisant. En effet, ce master propose une formation solide et originale. Au-delà des cours ayant directement un lien avec le contrôle de gestion, les étudiants reçoivent une formation à l'environnement normatif et aux systèmes d'information. L'organisation des cours et l'équilibre des crédits européens est tout à fait satisfaisante. Une formation à la recherche existe dans cette spécialité mais il apparaît qu'aucun étudiant n'a choisi le parcours recherche dans les années précédentes. La formation est ouverte à l'alternance même si peu d'étudiants choisissent cette option (un étudiant en 2009-2010 et un étudiant en 2011-2012). La place faite à la formation aux compétences professionnelles et transversales est satisfaisante. La seule faiblesse dans le projet pédagogique de la spécialité *Contrôle de gestion* a trait au manque d'internationalisation de la formation. Il s'agit d'une formation solide mais très « franco-française ». Les futurs contrôleurs de gestion peuvent être amenés à travailler dans une multinationale, auquel cas les étudiants de la spécialité semblent peu armés. En effet, l'apprentissage des langues est limité. De même, la mobilité internationale des étudiants paraît très faible voire inexistante.

L'insertion professionnelle est satisfaisante. En effet, le taux d'insertion est de 89 % pour l'enquête effectuée en février 2011 et de 83 % pour celle effectuée en 2012. Il faut néanmoins noter que le taux de réponse à ces enquêtes décline entre 2011 (57,6 %) et 2012 (24,7 %). Dans l'ensemble, il s'agit d'un diplôme original qui bénéficie d'une excellente visibilité pour l'ensemble des parties prenantes (étudiants, partenaires, recruteurs), d'une reconnaissance et d'une bonne attractivité.

Les modalités pédagogiques ayant trait au recrutement, à l'évaluation et au suivi des étudiants sont satisfaisantes et bien adaptées aux objectifs pédagogiques de la spécialité. Néanmoins, le pilotage de la spécialité pourrait être amélioré. En effet, si l'équipe pédagogique, composée d'enseignants-chercheurs et de professionnels semble engagée, un véritable dispositif de pilotage fait encore défaut dans cette spécialité. Ainsi, l'évaluation des enseignements est organisée lors d'une réunion semestrielle réunissant le responsable de la formation et les délégués des étudiants. Un système de questionnaire favorisant l'anonymat des réponses pourrait être envisagé. Ce dernier permettrait de récolter des données qualitatives (avis) mais également quantitatives (notes sur une échelle) permettant un pilotage affiné de la spécialité. De la même manière, le conseil de perfectionnement, dont les documents remis parlent pour l'instant au conditionnel devra, à l'avenir, être véritablement mis en œuvre.

- Points forts :
  - Le bon positionnement du diplôme.
  - L'attractivité du diplôme.
  - La qualité du projet pédagogique.



- Points faibles :
  - Le manque d'internationalisation de la formation.
  - L'évaluation des enseignements.
  - Le parcours recherche qui n'est apparemment pas choisi par les étudiants.

## Recommandations pour l'établissement

Une internationalisation de la formation pourrait être envisagée afin de renforcer le portefeuille de compétences des étudiants sortant de cette spécialité. Il s'agirait par exemple de les former de manière plus approfondie à l'anglais ou de les encourager à faire des stages à l'étranger afin de leur ouvrir les portes d'une carrière internationale.

Un système permettant de renforcer le pilotage comprenant par exemple la tenue semestrielle systématique d'un conseil de perfectionnement et l'évaluation systématique par les étudiants de chaque cours devrait être mis en place rapidement.

Le parcours recherche de la spécialité ne semble pas choisi par les étudiants, le comité de pilotage du diplôme pourrait s'interroger sur l'intérêt de maintenir ou de faire évoluer ce parcours recherche à l'avenir.

De même, une réflexion pourrait être menée sur l'alternance. En effet, la formation offre un parcours en alternance que peu d'étudiants choisissent. Le comité de pilotage du diplôme pourrait s'interroger sur les dispositifs à prévoir pour augmenter le nombre d'étudiants choisissant l'alternance.

## Notation

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



## Gestion stratégique des ressources humaines

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines* forme les futurs spécialistes des ressources humaines en entreprise. La formation (à double finalité) met particulièrement l'accent sur les dimensions stratégique et multiculturelle du management des ressources humaines offrant ainsi une approche transversale.

- Appréciation :

Le projet pédagogique du diplôme est clair et convaincant. Il s'agit d'un diplôme en développement mais bien structuré et qui correspond aux besoins du marché de l'emploi. Les contenus de cours sont en accord avec les objectifs pédagogiques annoncés. La spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines* prend bien en compte le besoin d'apprentissage des langues et fait une large place à l'enseignement de l'anglais. La spécialité présente la caractéristique de proposer une formation à la fois spécialisée sur les ressources humaines et ouverte sur d'autres thématiques transversales (responsabilité sociale de l'entreprise par exemple). Le caractère professionnalisant de la formation est encore un peu limité. Il n'existe pas à ce jour d'ateliers spécifiques pour l'accompagnement professionnel des étudiants (rédaction de curriculum vitae (CV) ou de lettres de motivation). De même, contrairement à la plupart des formations dans lesquelles les étudiants font un stage en M1 et un stage en M2, dans la spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines*, les étudiants ne font qu'un stage en M2 et travaillent sur un projet en équipe en M1. La professionnalisation des étudiants pourrait très largement être améliorée par un stage de plusieurs mois en première année de master et des ateliers professionnels. Enfin, bien que le diplôme favorise l'apprentissage de la multi-culturalité et de l'anglais, son ouverture internationale demeure faible. Afin d'augmenter l'internationalisation de la formation, il serait envisageable d'encourager la mobilité des étudiants dans le cadre du programme Erasmus ou de sceller des partenariats avec des institutions étrangères.

L'attractivité de la formation semble satisfaisante au regard de l'augmentation du nombre de candidats (98 en 2009, 242 en 2012), même si la taille de la promotion n'a pas crû au même rythme (15 en 2009, 22 en 2012). Les taux de réussite et d'insertion professionnelle à 6 mois sont corrects (71 % en 2009-2010 et 67 % en 2010-2011). Des efforts ont été mis en œuvre pour améliorer l'insertion. Tout d'abord, la création d'une association des anciens regroupant les diplômés en formation initiale et les diplômés en formation continue permet une structuration du réseau des anciens. Ensuite, une action de « mentoring » des étudiants a été mise en place avec une association spécialisée dans l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Ces actions sont intéressantes et pourraient permettre d'améliorer l'insertion professionnelle des diplômés.

Un conseil de perfectionnement se réunit une fois par an mais, mis à part des aménagements indiqués concernant l'enseignement de l'anglais, on n'en perçoit pas réellement les effets. D'une manière générale, l'information sur les dispositions prises pour assurer le pilotage de la spécialité en termes de contenus pédagogiques reste assez vague et rien n'est précisé sur les mesures susceptibles de promouvoir les inscriptions en doctorat via le parcours recherche. De même, rien n'est dit sur les mesures envisagées pour remédier à la faible proportion des étudiants de M2 qui sont issus du M1 (13 et 15 % sur les deux dernières années). L'équipe pédagogique, composée d'enseignants-chercheurs et d'intervenants professionnels, reflète bien la maquette des cours. La part des enseignements professionnels pourrait être accrue. Le contrôle des connaissances et l'évaluation des enseignements sont satisfaisants.

La formation est solide mais encore récente. Son développement pourrait passer par une augmentation des effectifs qui restent assez limités.





- Points forts :
  - Un positionnement transversal de la formation au management des ressources humaines.
  - Un enseignement renforcé de l'anglais.
  - Des efforts significatifs pour l'insertion des diplômés qui ont été entrepris et devraient porter leurs fruits dans un avenir proche.
- Points faibles :
  - Manque de précision concernant le pilotage et notamment les dispositifs visant à promouvoir le recrutement en M2 d'étudiants issus du M1 et les entrées en doctorat.
  - Le manque de professionnalisation.
  - Le manque d'internationalisation.

## Recommandations pour l'établissement

En écho aux points faibles indiqués ci-dessus, il serait possible d'envisager un renforcement de la professionnalisation des étudiants de cette spécialité en ajoutant un stage obligatoire en M1 et des ateliers de professionnalisation (réalisation de CV et lettre de motivation ; simulation d'entretien de recrutement). Il serait également envisageable d'augmenter le volume horaire des cours dispensés par des intervenants professionnels, en se recentrant sur une finalité professionnelle.

L'internationalisation du diplôme pourrait se faire suivant plusieurs axes : l'intervention de conférenciers étrangers, la mobilité étudiante, le développement de partenariats avec des universités étrangères, les stages à l'étranger, ...

Ce diplôme étant encore relativement jeune, il devrait progressivement se développer en termes d'effectifs puis se construire un réseau de diplômés qu'il conviendra ensuite de « faire vivre ».

## Notation

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



## Logistique, production, processus et projets

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Pôle universitaire Léonard de Vinci).

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Logistique, production, processus et projets* a vocation à former les futurs cadres responsables du management et de l'amélioration de la chaîne logistique.

Cette formation remplace la spécialité *Méthodes scientifiques de gestion* qui a été fermée faute d'inscrits en nombre suffisant. Depuis 2011-2012, elle est proposée en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine. Les étudiants sont réunis dans un lieu unique pour les enseignements : le pôle universitaire Leonardo Da Vinci à La Défense.

- Appréciation :

Le projet pédagogique de la spécialité *Logistique, production, processus et projets* de la mention *Management et performance des organisations* est bien construit et permet de répondre aux besoins du marché en formant des professionnels de la logistique et du management de la chaîne de valeur. Les contenus des unités d'enseignement sont satisfaisants et bien adaptés aux objectifs pédagogiques. Les étudiants doivent faire un stage obligatoire de trois mois minimum. On pourrait s'attendre à ce que des étudiants de deuxième année de master fassent un stage obligatoire de six mois. Les modalités de recrutement et de contrôle des connaissances le sont également. La formation aux compétences professionnelles et transversales est satisfaisante. L'internationalisation de la formation est inexistante.

La spécialité est encore trop récente pour que l'on puisse réellement apprécier son attractivité. De plus, l'intitulé de la formation, qui est constitué d'une juxtaposition de mots, ne rend pas très lisible les objectifs de cette spécialité.

L'équipe pédagogique composée d'enseignants-chercheurs et d'intervenants professionnels, le comité de pilotage et le conseil de perfectionnement semblent jouer correctement leurs rôles et assurer une formation de qualité. En matière de pilotage de la formation, le conseil de perfectionnement est composé de trois enseignants-chercheurs de l'équipe de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense ; de trois enseignants-chercheurs de l'équipe de l'Université Paris-Dauphine et de trois intervenants professionnels. Ces modalités de pilotages semblent satisfaisantes.

- Points forts :

- Une formation qui répond aux besoins du marché de l'emploi.
- Une équipe pédagogique de qualité qui assure un pilotage efficace.
- La structuration de la spécialité autour d'un comité de pilotage et d'un conseil de perfectionnement qui jouent pleinement leurs rôles dans l'amélioration continue de la qualité de la formation.
- Un partenariat avec l'Université Paris-Dauphine qui donne une meilleure visibilité à la spécialité.

- Points faibles :

- Un manque de lisibilité et un intitulé peu porteur : le nom du diplôme est une juxtaposition de mots qui semble peu lisible pour les parties prenantes.
- Une multiplicité d'objectifs et une couverture de multiples domaines (logistique, production, projets), ce qui tend à réduire la crédibilité de la formation.
- Une internationalisation inexistante.



## Recommandations pour l'établissement

Afin de rendre plus lisible et intelligible le contenu de la formation pour les personnes extérieures à l'université (étudiants venant d'autres institutions, partenaires potentiels, entreprises, recruteurs,...) il serait envisageable de retravailler l'intitulé de la spécialité. Il serait possible de dépasser la simple juxtaposition de mots pour créer des liens entre ces-derniers ou de donner un nom plus englobant comme par exemple *Management et performance de la chaîne de valeur*.

Une internationalisation progressive pourrait être envisagée. Il ne s'agirait pas forcément de créer immédiatement des partenariats internationaux, mais de choisir une voie longue pour l'internationalisation de la formation qui pourrait passer par l'inclusion de cours enseignés en anglais dans la maquette, l'invitation de conférenciers ou de professionnels intervenant en anglais, la mobilité internationale des étudiants et la création de partenariats internationaux.

## Notation

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



## Management et sciences des organisations

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre la Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management et sciences des organisations* forme les futurs cadres travaillant dans le secteur des études et du conseil ainsi que les futurs candidats au doctorat. Cette formation est uniquement à finalité recherche. Elle présente la particularité d'être également disponible sous la forme d'un diplôme d'université (DU) pour les étudiants en formation continue.

- Appréciation :

Le master *Management et sciences des organisations* est une formation à la recherche en gestion qui s'appuie sur une équipe pédagogique dynamique et un laboratoire reconnu : le CEROS (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Stratégie). Les étudiants sont encadrés durant le master par un professeur des universités ou un maître de conférences habilité à diriger des recherches. Les contenus de cours et les modalités pédagogiques retenues sont adaptés à la formation des futurs chercheurs. La formation à la recherche est assurée par des cours d'épistémologie, de théorie des organisations, de méthodologie de recherche, des séminaires thématiques et la réalisation d'un mémoire. Dans le cadre du DU (ouvert aux personnes ayant un niveau master ou équivalent et 2 ans d'expérience), les étudiants sont dispensés des deux séminaires thématiques que doivent suivre les étudiants en formation initiale. Au-delà des futurs chercheurs, le master Management et Sciences de Organisation prétend également former les experts du secteur des études et du conseil. Pour cette population, peu de cours véritablement professionnalisants semblent être mis en place. On pourrait envisager que des consultants issus de grands cabinets interviennent dans la formation pour éclairer les étudiants sur les pratiques dans le conseil. De plus, l'internationalisation de la formation semble inexistante. Il n'existe aucun partenariat avec des institutions étrangères. L'internationalisation du diplôme pourrait passer par l'invitation de conférenciers qui interviendraient dans les séminaires thématiques.

Aucune information n'est communiquée concernant l'attractivité de la formation, l'insertion professionnelle et le taux de poursuite en doctorat. Les documents remis ne mentionnent pas l'existence d'indicateurs de performance (attractivité, taux d'insertion, taux de poursuite en doctorat) pourtant nécessaires au pilotage de la formation.

Concernant le pilotage de la spécialité, des dispositifs d'évaluation des enseignements ont été mis en place. Ces dispositifs ont le mérite d'exister mais pourraient sans doute être améliorés en ayant recours à des questionnaires systématiques et anonymes qui permettraient de recueillir les avis de l'ensemble des étudiants et pas seulement celui des délégués de promotion. Dans le dossier, il n'y a pas d'information spécifique sur le pilotage du DU. D'une manière générale, il est difficile, à partir des informations fournies de comprendre l'intérêt de ce DU et d'en analyser l'attractivité par rapport au master en formation initiale. Les documents remis ne permettent pas de comprendre la logique qui a conduit à la création du DU ni l'articulation entre le DU et le master. On peut par exemple se demander si les étudiants qui suivent le parcours en formation continue reçoivent en fin de formation uniquement un DU ou également un diplôme de master.

- Points forts :

- Une formation solide à la recherche, bien construite et qui permet aux étudiants d'être bien armés pour entrer dans le monde de la recherche.
- Une équipe pédagogique de qualité qui semble très impliquée dans le comité de pilotage et dans la vie du diplôme en général.
- Une formation initiale et continue.



- Points faibles :
  - Le manque d'indicateurs de pilotage et de suivi des étudiants.
  - La faiblesse des interventions professionnelles.
  - Le manque d'internationalisation qui est notable.

## Recommandations pour l'établissement

En écho aux deux principales faiblesses indiquées ci-dessus, quelques aménagements sont envisageables.

Il s'agirait dans un premier temps, de récupérer auprès de l'université des indicateurs génériques (nombre de candidats, taux de réussite, taux de poursuite en doctorat, ...). Si ces indicateurs ne sont pas disponibles, il s'agirait de les construire afin d'affiner les outils de pilotage du diplôme.

Concernant l'internationalisation du diplôme, il pourrait être envisagé d'inviter des conférenciers étrangers pour animer des séminaires thématiques. La concurrence en matière de recherche et de publication étant internationale, il semblerait important que les étudiants en formation puissent bénéficier de l'expérience de chercheurs non-francophones.

## Notation

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



## Management général

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

Le master *Management général* propose en formation continue un programme permettant à des salariés d'évoluer dans leur carrière en se formant au management stratégique et à la direction générale d'une organisation qu'elle soit publique ou privée. La formation est ouverte aux participants ayant au moins cinq années d'expérience en tant que directeurs fonctionnels ou responsables d'unités.

Cette spécialité est assurée en partenariat avec l'Institut Français de Gestion. Elle a vocation à permettre le développement et la maîtrise de compétences utiles à un dirigeant d'organisation évoluant dans un contexte national ou international, privé ou public.

- Appréciation :

Le projet pédagogique de cette spécialité est présenté de façon claire et convaincante. Les participants suivent des séminaires thématiques en rapport avec la direction d'entreprises et travaillent également en équipe sur un cas d'entreprise réelle qui se déroule tout au long des neuf mois de formation et qui fait l'objet d'une soutenance devant un jury mixte composé d'enseignants-chercheurs et de membres de la direction de l'entreprise concernée.

Cette spécialité a un positionnement solide sur le marché de la formation continue et présente une attractivité forte (215 inscrits en 2008-2009 ; 203 inscrits en 2009-2010 ; 135 inscrits en 2010-2011 et 171 inscrits en 2011-2012). Cette spécialité attire principalement des hommes qui exercent dans les domaines suivants : direction générale (24 %) ; production et exploitation (22 %) ; Comptabilité et Finance (13 %) ; commercial (11 %) ; responsable d'agence (8 %) et responsable d'études (7 %). L'attractivité est satisfaisante mais il apparaît que l'intitulé du diplôme *Management général* est peu porteur. Le diplôme mériterait un intitulé reflétant mieux les objectifs pédagogiques de la formation. Le terme « général » est sans doute trop neutre.

Le taux d'insertion est indiqué à 100 % du fait que les participants à la formation sont déjà en poste avec cinq ans minimum d'expérience et que cette formation a pour objet de les faire progresser dans leur carrière. On ne dispose cependant d'aucune autre information qui permettrait notamment de relier l'évolution de carrière que permettrait la formation. Le taux de poursuite en doctorat est nul pour les deux années précédentes, ce qui par contre semble tout à fait logique car la formation n'a pas pour objet de former de futurs chercheurs.

Bien que très attractive, cette formation ne semble pas disposer d'un réseau des anciens actif.

Concernant le pilotage de la spécialité, il apparaît que l'équipe pédagogique est constituée d'enseignants-chercheurs dont les qualités académiques sont reconnues. Néanmoins, étant donné que la formation a pour objectif de faire progresser des salariés dans leurs carrières, il serait envisageable de faire intervenir des professionnels de haut niveau dans le programme de cours en plus des enseignants-chercheurs déjà présents. Les modalités de pilotage du dispositif d'amélioration continue sont encore limitées. Le conseil de perfectionnement va être mis en place, mais n'existe pas encore. L'évaluation des enseignements par les étudiants est faite lors d'une réunion ayant lieu en fin de formation entre les participants et le responsable de la formation. On pourrait envisager de mettre en place une évaluation systématique et anonyme des enseignements via un questionnaire en ligne par exemple.

- Points forts :

- Ce diplôme est une formation de haut niveau à la stratégie qui semble très attractive pour des cadres évoluant déjà à un niveau élevé.
- Ce diplôme en formation continue constitue un véritable atout pour la mention.



- Points faibles :
  - Les dispositifs visant à l'amélioration continue de cette formation sont très faibles (évaluation des enseignements et conseil de perfectionnement).
  - Le suivi du devenir des diplômés est insuffisant.
  - Le réseau de diplômés apparaît peu actif alors qu'une telle formation devrait chercher à renforcer les liens avec les diplômés.
  - L'intitulé de la formation est peu « porteur ».

## Recommandations pour l'établissement

Concernant les pratiques d'amélioration continue, il serait intéressant de réfléchir à un mode d'évaluation sous forme de questionnaire en ligne par exemple. Il serait également utile de mettre en place dans les plus brefs délais un conseil de perfectionnement.

Concernant le réseau des diplômés, il serait envisageable de créer un véritable réseau des anciens sous la forme d'une association par exemple. Les associations des anciens présentent l'avantage de donner une plus grande visibilité au diplôme en question. L'association pourrait également collecter des informations sur le devenir des diplômés.

Enfin, il serait intéressant de réfléchir à un nouvel intitulé pour ce diplôme. Le terme « management général » semble peu flatteur par rapport à la qualité de la formation.

## Notation

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



# Observations de l'établissement



**Responsable de la formation :**

**NOM Prénom** FOUQUE Thierry

**Email** [thierry.fouque@u-paris10.fr](mailto:thierry.fouque@u-paris10.fr)

**I/ Observations relatives à la MENTION**

**1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »**

<b>Points faibles</b>	<p>Nous avons noté les deux points faibles soulignés par le rapport concernant l'internationalisation des formations et les évolutions quant à la structuration de la mention.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'internationalisation de la mention : des enseignements sont d'ores et déjà prévus en anglais dans certaines spécialités (contrôle de gestion, management général) – les étudiants ont de surcroît la possibilité d'étudier un semestre dans une université européenne dans le cadre du programme ERASMUS (en 2012-2013, ont participé à ces échanges, 10 étudiants en licence 3 gestion, 6 étudiants en Licence 3 Gestion-Langues et 8 étudiants en Master Gestion) ; cette politique doit être renforcée à court terme par la présence de collègues européens, puis par le développement de partenariats avec des universités anglaises et canadiennes.</li> <li>• Un comité de pilotage de la mention, comprenant les directeurs de spécialités de la mention et quatre représentants des milieux socio-professionnels (contrôle de gestion – ressources humaines – logistique – direction générale) sera mis en place dès la rentrée 2014. Ce comité de pilotage ne se substituera pas aux Comités de pilotage des spécialités mais portera une analyse d'ensemble de la mention.</li> </ul>
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**2/ Observations portant sur la rubrique « RECOMMANDATION POUR L'ÉTABLISSEMENT »**

Sur le suivi des cohortes d'étudiants et l'évaluation de la formation par les étudiants, l'Établissement apporte *infra* une réponse globale.

**II/ Observations relatives à la SPECIALITE**

**Intitulé** Gestion Stratégique des Ressources Humaines

**1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »**

<b>Points faibles</b>	<p>En ce qui concerne le stage, les étudiants de M1 de Nanterre effectuent un stage d'une durée minimum de 3 mois mais pouvant durer jusqu'à 6 mois. Ceux qui prévoient de venir dans le Master2 GSRH le font dans le domaine de la RH mais nous voyons aussi des étudiants qui avaient choisi en master 1 un autre domaine de stage et se tournent vers la GRH. Les étudiants qui nous rejoignent en venant</p>
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>d'autres universités ont tous suivi un stage en M1. C'est un critère d'admission dans le master. Les étudiants du M2 GSRH ont tous effectué un stage en M1.</p> <p>En ce qui concerne l'évaluation de la formation par les étudiants, depuis la création du Master les étudiants évaluent chaque cours en fin d'année suivant une grille leur demandant d'indiquer les points forts et les points à améliorer. Le Master évolue en tenant compte de ces indications. C'est ainsi que l'articulation entre les cours de stratégie et de marketing a été revue au terme de la première année. La pédagogie des cours de droit a elle aussi évolué.</p> <p>En ce qui concerne le pilotage du Master, les échanges entre les animateurs du master (directeur, directrice adjointe et secrétariat pédagogique,) sont très fréquents. La pédagogie d'enseignement de l'anglais notée dans le rapport en est l'un des aspects. Le travail de l'équipe pédagogique est aussi à l'origine de l'évolution des cours. Un cours sur l'écrit professionnel a été mis en place la deuxième année de du master.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2/ Observations portant sur la rubrique « RECOMMANDATION POUR L'ETABLISSEMENT »

La recommandation de développement à l'international nous paraît très bonne et sera l'une de nos priorités. Nous pourrions pour cela nous appuyer sur les partenariats existants à l'université de Paris Ouest. Aujourd'hui, les étudiants du Master sont encouragés à effectuer leur stage de fin de M2 à l'étranger.

## III/ Observations relatives à la SPECIALITE

### Intitulé      Contrôle de Gestion

## 1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »

<b>Points faibles</b>	<p>-réponse argumentée sur les faiblesses soulignées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manque d'internationalisation de la formation : un cours de 30 h entièrement en anglais sera dispensé dans le cadre du plan quinquennal (concepts du contrôle). Un voyage d'étude est organisé tous les ans pour les étudiants du master. Ce voyage d'étude, d'une semaine, est organisé autour de rencontres avec des universitaires et étudiants, de visites d'entreprises et de visites culturelles (pays visités au cours des dernières années : Canada, Chine, Inde). A moyen terme, des conférences réalisées par des universitaires ou professionnels sont envisagées. A plus long terme, des partenariats avec des Universités anglaises sont envisagés afin de préparer les certifications professionnelles CIMA ou CIA.</li> <li>• Le parcours recherche est une création du plan 2014-2019. Il est envisageable que quatre ou cinq étudiants soient intéressés par année.</li> <li>• Peu d'étudiants retiennent l'alternance car le master est proposé par apprentissage. Actuellement, en raison de l'état du marché des jeunes diplômés dans ce secteur, chaque promotion comporte deux classes : une classe par apprentissage comprenant entre 35 et 40 étudiants et une classe d'étudiants classiques de 20 étudiants.</li> </ul>
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2/ Observations portant sur la rubrique « RECOMMANDATION POUR L'ETABLISSEMENT »

La recommandation de développement à l'international nous paraît très bonne et sera l'une de nos priorités. Nous pourrions pour cela nous appuyer sur les partenariats existants à l'université de Paris Ouest. Aujourd'hui, les étudiants du Master sont encouragés à effectuer leur stage de fin de M2 à l'étranger ou dans des entreprises internationales.

<b>IV/ Observations relatives à la SPECIALITE</b>	
<b>Intitulé</b>	<b>Logistique, production, processus et projets</b>
<b>1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »</b>	
<b>Points faibles</b>	<p>-réponse argumentée sur les faiblesses soulignées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le titre sera modifié pour reprendre celui défini en commun avec l'Université Paris Dauphine, Management des processus de production de biens et services (MPPBS).</li> <li>• Les multiples domaines abordés (logistique, production, projet) relèvent au sens large du management des opérations, dont le contenu apparaît largement standardisé au niveau international. L'organisation de la logistique et de la production est largement coordonnée, le mode projet se développe largement dans les entreprises industrielles et de services. La couverture de ces différents domaines favorise la transversalité des fonctions et de la formation et constitue un des enjeux important pour les entreprises industrielles et de service.</li> <li>• L'internationalisation est actuellement assurée par la présence de cas en anglais et de quelques séances assurées dans cette langue. Elle doit être poursuivie et amplifiée, notamment grâce à l'intervention de collègues étrangers.</li> </ul>
<b>2/ Observations portant sur la rubrique « RECOMMANDATION POUR L'ÉTABLISSEMENT »</b>	
La recommandation de développement à l'international nous paraît très bonne et sera l'une de nos priorités. Nous pourrions pour cela nous appuyer sur les partenariats existants à l'université de Paris Ouest. Aujourd'hui, les étudiants du Master sont encouragés à effectuer leur stage de fin de M2 à l'étranger ou dans des entreprises internationales.	

<b>V/ Observations relatives à la SPECIALITE</b>	
<b>Intitulé</b>	<b>Management et Sciences des Organisations</b>
<b>1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »</b>	
<b>Points faibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La spécialité est une création et, en conséquence, nous ne disposons pas d'historique concernant l'insertion professionnelle et la poursuite d'études en doctorat.</li> <li>• Le manque d'interventions professionnelles est lié à la finalité recherche de cette spécialité. Cependant, comme le souligne le rapport d'évaluation, une orientation professionnelle vers les métiers du conseil est envisageable.</li> <li>• L'internationalisation de la formation passe par la présence de collègues étrangers participant aux travaux du CEROS et assurant des séminaires de recherche. La réalisation du mémoire de recherche peut également supposer la présence de l'étudiant dans un laboratoire étranger quelques semaines au cours de l'année universitaire ou à la participation de conférences internationales.</li> </ul>
<b>2/ Observations portant sur la rubrique « RECOMMANDATION POUR L'ÉTABLISSEMENT »</b>	
La recommandation de développement à l'international nous paraît très bonne et sera l'une de nos	

priorités. Nous pourrions pour cela nous appuyer sur les partenariats existants à l'université de Paris Ouest et sur les collaborations avec des chercheurs étrangers des membres du CEROS.

## VI/ Observations relatives à la SPECIALITE

<b>Intitulé</b>	<b>Management Général</b>
-----------------	---------------------------

### 1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »

<b>Appréciation globale</b>	L'équipe pédagogique remercie les évaluateurs de l'AERES pour la reconnaissance du travail effectué et les recommandations riches formulées.
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Points forts</b>	Accord et remerciements pour la reconnaissance du travail effectué
---------------------	--------------------------------------------------------------------

<b>Points faibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intitulé de la formation est une traduction du terme américain « general management ». Par exemple, une des plus prestigieuses Universités Nord-Américaine explicite « general management » par “<i>The General Management Unit is concerned with the leadership and management of the enterprise as a whole. This concern encompasses: the personal values and qualities of effective general managers and enterprise leaders; the philosophies, values, and strategies that inform successful enterprises; and the relation of enterprise to the broader community and other external constituencies.</i>” L'intitulé choisi correspond ainsi exactement aux objectifs pédagogiques de la formation visant à développer les compétences de direction de cadres ayant une solide expérience.</li> <li>• Un dispositif annuel d'amélioration continue de la formation est mis en place. Une réunion pédagogique annuelle est organisée, regroupant les universitaires et les formateurs, afin d'adapter le contenu de la formation aux exigences du marché du travail.</li> <li>• Le suivi des diplômés et le réseau sont actuellement gérés par le partenaire.</li> </ul>
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------








### 2/ Observations portant sur la rubrique « RECOMMANDATION POUR L'ÉTABLISSEMENT »

Les recommandations formulées par les évaluateurs nous incitent à mieux formaliser et expliciter les modes d'évaluation des enseignements et de la formation au niveau de l'Université et à mettre en place un conseil de perfectionnement.

REMARQUE : Les responsables de formation ont apporté, ci-dessus, les observations relatives au rapport d'évaluation de leur formation qui leur semblaient pertinentes.

Deux précisions sont apportées par l'Etablissement :

1/ **L'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE)** de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense a été mis en place en juin 2013. En partenariat avec les responsables de formation, il a pour missions de collecter, analyser et diffuser des enquêtes sur la réussite des étudiants dans leur formation et sur leur devenir professionnel. Les équipes de formations bénéficieront, dans le contrat 2014-2018, de ces données demandées par l'AERES. Accessible directement sur le site de l'université ( <http://ove.u-paris10.fr/> ), l'OVE publiera les enquêtes nationales ou celles de l'établissement.

2/ Dans le contrat 2014-2018, **l'Etablissement s'engage également à définir et à formaliser**, en concertation avec les équipes de formation, **une procédure d'évaluation des formations par les étudiants**, en s'appuyant sur les nombreuses formes d'évaluation qui existent d'ores et déjà dans l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Le Président de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense  
**M. Jean-François Balaudé**

