



# Master Management

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2013, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.  
hceres-02040065

**HAL Id: hceres-02040065**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040065>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Management

de l'Université Paris 1  
Panthéon-Sorbonne

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



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

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**



## Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Paris

Etablissement déposant : Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Management

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA140006047

## Périmètre de la formation

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

- Délocalisation(s) :

Master *Management* parcours *Gestion* à l'Université du Salvador de Buenos-Aires.

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

L'accord de coopération entre Paris 1 et l'Université du Salvador de Buenos-Aires porte sur la mise en place d'une filière délocalisée. Les étudiants inscrits peuvent obtenir un diplôme de Paris 1 en gestion en 4 ans et un diplôme argentin.

## Présentation de la mention

Le dossier présenté concerne une mention *Management* organisée en deux années avec une première année générique. Cette première année propose cependant trois parcours (*Gestion*, *Droit* et *Formation continue*). Deux des trois parcours sont très proches (*Gestion* et *Formation continue*). Sont proposées en seconde année 13 spécialités propres à la gestion. Cette mention est organisée au sein de l'Unité de Formation et de Recherche en Gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. L'offre de formation couvre un certain nombre de domaines au sein des sciences de gestion (Marketing, Gestion des ressources humaines (GRH), Logistique, Systèmes d'information et de la connaissance, etc.).

Cette mention s'appuie sur le laboratoire PRISM-Sorbonne (Pôle de recherche interdisciplinaire en sciences du management).

Les formations en gestion qui composent cette mention *Management* sont au nombre de 13. Elles visent à répondre aux attentes des étudiants et elles correspondent aux besoins des entreprises en matière de gestion. Il s'agit des spécialités suivantes :



- *Conseil et management stratégique international ;*
- *Création et développement des entreprises patrimoniales ;*
- *Développement des ressources humaines ;*
- *Marketing ;*
- *Innovation et management des technologies ;*
- *Développement durable, management environnemental et géomatique ;*
- *Gestion d'entreprise et affaires internationales ;*
- *Etudes de marché et décisions marketing ;*
- *Logistique ;*
- *Stratégie commerciale et politique de négociation ;*
- *Gestion des ressources humaines dans le secteur public ;*
- *Système d'information et de la connaissance ;*
- *Gestion des ressources humaines et relations sociales.*

## Synthèse de l'évaluation

### • Appréciation globale :

Les changements proposés pour 2014-2018 par rapport à la formation actuelle visent à améliorer la lisibilité de l'offre de formation et à renforcer sa cohérence. A cette fin, le master 1<sup>ère</sup> année (M1) est recentré sur deux parcours principaux : *Gestion* (formation initiale et formation en apprentissage) et *Droit*. Un troisième parcours en formation continue en gestion est proposé. Il s'agit plus d'un dispositif pédagogique particulier qu'un parcours en tant que tel.

La mention *Management*, du contrat en cours a été scindée en trois mentions (*Management ; Finance risques contrôle ; Comptabilité contrôle audit* (CCA)) afin de distinguer les formations en management, en finance et en comptabilité-contrôle-audit. Cette scission répond à un objectif de spécialisation métier (Finance et CCA) et d'équilibrage pour le pilotage des formations en master 2<sup>ème</sup> année (M2) en termes d'effectifs et de projets de développement de trois formations en finance. Néanmoins, les spécialités de cette mention relevant de disciplines proches pourraient être encore « regroupées » dans de nouvelles mentions plus visibles ou faire l'objet de parcours différents dans une même spécialité de cette mention.

Une des spécificités de la nouvelle mention *Management* est d'associer des connaissances de haut niveau en gestion et des compétences managériales pointues, permettant aux étudiants d'être assez rapidement opérationnels. La formation mobilise d'importants moyens qui sont indispensables à l'atteinte des objectifs.

L'organisation du master 1<sup>ère</sup> année (M1) donne une visibilité externe et interne. L'organisation des spécialités est cependant confuse : 13 spécialités dont la présentation donne l'impression de recouvrements. La spécialité *Développement durable, management environnemental et géomatique* est par ailleurs inscrite dans deux mentions de master. Cette spécialité relève plus naturellement de la mention *Environnement de développement durable*.

La proposition de formation en alternance, apprentissage et continue est présente et ne peut qu'être encouragée. Quatre spécialités sont proposées en apprentissage.

Cette mention est unique au sein de l'Université Paris 1. Le rattachement de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris à Dauphine clarifie l'offre de Paris 1, de même que le rattachement de deux spécialités *Création et développement des entreprises patrimoniales* et *Systèmes d'information et de la connaissance* gérées antérieurement par l'Unité de formation et de recherche (UFR) d'économie et l'UFR de Maths-Informatique. Il est indiqué que seule l'offre de l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP) peut présenter une certaine analogie même si les accès sont sensiblement différents. Par rapport aux différentes spécialités, l'offre de Paris 1 au regard des autres établissements d'enseignement supérieur est pour autant très importante. Ce fait est très peu signalé. De nombreuses spécialités existent au sein de la région, mais rien ne vient préciser la spécificité ou la complémentarité d'une telle offre. Il est également curieux de négliger la présence des dispositifs de formation continue en master deuxième année alors que la proposition d'un tel parcours est nouvellement faite. La mention s'appuie sur un laboratoire de recherche (PRISM-Sorbonne : Pôle de recherche interdisciplinaire en science du management) et sur une école doctorale (Ecole doctorale de management Panthéon Sorbonne - EDMPS).

La grande majorité des enseignants-chercheurs qui assurent les cours en M1 produisent des recherches dans le cadre du PRISM. Près de 80 doctorants font leur thèse au sein de l'UFR de Gestion dont une partie assure des travaux dirigés (notamment en tant qu'Attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) ou en contrat doctoral). Les étudiants de M1 et de M2 évoluent donc dans un milieu de recherche. Cela, malgré tout, demande une vigilance



pour exploiter cet indispensable enrichissement mutuel, qui est mis en valeur diversement selon les spécialités de M2. L'adossement aux milieux socio-économiques est réel et présent mais il n'apparaît pas de réelle coordination entre les spécialités qui établissent individuellement des partenariats avec des entreprises ou organisations professionnelles. La qualité des personnes sollicitées dans le cadre des enseignements est dans l'ensemble adaptée aux besoins et à la nature des enseignements.

Le master *Management* est dans l'ensemble très attractif et s'ouvre au public étranger. On peut cependant constater que l'essentiel des candidats et des étudiants admis sont issus de Paris et un très grand nombre de Paris 1. Les taux de réussite présentés sont bons et proviennent d'une enquête générale de l'Observatoire des résultats, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante (ORIVE) qui a été publiée en avril 2012. Elle concerne 242 étudiants de M1. Sur la question du devenir des diplômés de M1 les chiffres présentés attestent d'une forte poursuite en master 2<sup>ème</sup> année (M2) au sein de l'établissement (86 %).

L'analyse du devenir des diplômés est en règle générale assez peu renseignée, et nombreuses sont les spécialités qui ne disposent pas de dispositifs d'enquête pour assurer le suivi des diplômés. Toutefois, dans le cadre de la coordination de ces spécialités au sein de cette même mention, le partage des expériences serait utile à ces spécialités pour pouvoir bénéficier de l'expérience de celles qui ont mis en œuvre de tels dispositifs, avec un certain succès d'ailleurs. Une stabilité, au minimum, des effectifs est envisagée dans les prochaines années. Les actions en matière de communication qui ont été entreprises permettent d'espérer une hausse des candidatures et des effectifs.

Les équipes pédagogiques qui interviennent dans les différentes formations de la mention sont conformes aux attentes d'un pilotage pour une mention avec 53 enseignants-chercheurs identifiés. Le taux de professionnels intervenant dans l'équipe pédagogique est de 38 %. Au regard des enseignements assez lourds en M1 et des très nombreuses spécialités au sein de la mention *Management*, on ne peut que constater que ces équipes devraient être renforcées et que le développement d'un nouveau parcours et/ou de nouvelles spécialités à l'avenir devrait être envisagé avec prudence.

La présentation du pilotage de certaines spécialités pose la question de la disponibilité des responsables.

Les recommandations émises par l'AERES lors de la précédente évaluation (contrat 2010-2014) sont reprises. Au niveau du M1 on remarque une réelle prise de conscience des remarques effectuées par l'AERES et une volonté d'y répondre dans ce nouveau projet.

On remarque que la majorité des spécialités a pris en considération les recommandations de la précédente évaluation, mais que certaines n'en font pas mention.

Le dispositif d'auto-évaluation laisse perplexe. Il semble qu'aucun problème ne soit identifié et la prise de conscience de certains points qui apparaissent de façon flagrante dans le dossier a semblé échapper aux auto-évaluateurs. On est en droit de se demander si le dispositif a donné lieu à une formation des responsables (si ce sont eux qui ont effectué cette auto-évaluation) et comment l'établissement ou la composante a encadré ce dispositif.

En résumé, le dossier de cette mention est très hétérogène en fonction des spécialités et la qualité de l'information est parfois assez discutable.

● Points forts :

- Le positionnement de cette mention se justifie pleinement et offre une diversité de parcours et de spécialités.
- La proximité avec le milieu socio-économique est réelle et se traduit par de très nombreux partenariats.
- Le positionnement international est réel.
- Le parcours *Droit* avec la possibilité de double diplomation est original.
- Dans l'ensemble les équipes pédagogiques et le recours aux professionnels attestent d'un niveau adapté et utile aux enseignements.
- L'ancienneté et l'expérience des formations, les réponses, avec un large spectre, à des besoins de compétences en gestion et en management et le développement de la professionnalisation avec des dispositifs d'alternance, de formation continue et d'apprentissage sont importants.

● Points faibles :

- La cohérence de la structuration de cette mention est difficile à saisir. Elle rassemble des spécialités très diverses (ce qui peut être un point fort), mais le choix de les rassembler en une mention unique est très peu lisible et compréhensible. La mise en forme des propositions de spécialités de M2 sont parfois très peu visibles et lisibles, la disparité des modes de pilotage en M2 (ou du moins de leur présentation) et la synthèse des mutualisations ne mettent pas en valeur la mention dans son ensemble.



- Le troisième parcours en formation continue est identique au parcours en formation initiale en gestion. On peut regretter le manque de justifications sur la nécessité de proposer la création de ce type de parcours (demandes exprimées par le milieu professionnel, par les stagiaires et salariés, etc.). L'accessibilité aux parcours est assez peu ouverte aux étudiants hors discipline alors que certaines spécialités privilégient des parcours plus riches et plus atypiques.
- Les deux parcours de droit et de formation continue sont dans l'ensemble assez peu mis en valeur au regard de l'offre de formation régionale.
- Un effort sur la mutualisation des cours a été opéré, mais est encore assez faible au regard des proximités qui peuvent exister entre de nombreuses spécialités. Cet effort est néanmoins plus marqué en première année.

## Recommandations pour l'établissement

Une réflexion plus aboutie et argumentée serait de nature à mieux présenter la mention, voire à envisager de présenter plusieurs mentions regroupant des spécialités proches. Ces éléments seraient de nature à présenter une meilleure cohérence en termes de pilotage. Concernant la structure de la mention, l'établissement pourrait réfléchir à l'opportunité de créer plusieurs mentions rassemblant les spécialités en marketing, les spécialités en gestion des ressources humaines, les spécialités en lien avec la dimension internationale. L'alternative pourrait être de proposer au sein de cette mention des spécialités sur ces domaines, mais qui offriraient différents parcours (exemple de la spécialité GRH avec trois parcours : public, développement des RH et relations sociales). Une telle réflexion sur la structure de cette mention serait de nature à clarifier l'offre de formation.

La nouvelle structuration du master, la multiplicité des options, matières et parcours en M1 et des nombreuses spécialités en M2 nécessitent d'étoffer l'équipe pédagogique.

Une réelle harmonisation des modalités pédagogiques et des dispositifs d'évaluation des enseignements devrait être opérée par la mention. Le pilotage devrait être mieux ciblé et plus concentré.

L'adossement à la recherche commence à être présent et l'effort qui a été fait par l'établissement doit néanmoins être poursuivi, car au niveau du M1 et de certaines spécialités au sein de la mention management on remarque un certain décalage.

Afin de confirmer la place qu'occupe cette mention dans l'environnement socio-économique et de renforcer l'identité institutionnelle, il serait intéressant de poursuivre les efforts de communication, de structurer les spécialités et de mettre en valeur dans leurs contenus (ou dans la présentation de ceux-ci) les problématiques nouvelles (ou porteuses) de gestion et de management (management du changement, management de projet, innovation organisationnelle, nouveaux comportements...).

Le parcours *Droit*, qui constitue un véritable avantage concurrentiel, mériterait d'être mieux mis en perspective.

## Notation

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



# Evaluation par spécialité

## Conseil et management stratégique international

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité s'attache à répondre aux besoins actuels et futurs des entreprises en matière de gestion d'affaires internationales. C'est une formation généraliste en gestion qui permet de développer des compétences transversales intégrant une dimension de gestion de l'information et une dimension internationale de la gestion.

- Appréciation :

L'attractivité de la spécialité est élevée : 400 demandes par an et plus de 100 entretiens pour une trentaine de places. Si l'origine des étudiants est très variée et diversifiée, il serait utile de préciser quels sont les critères de sélection à l'entrée. Il serait également intéressant de connaître les raisons de la baisse notable des effectifs amorcée en 2009/2010. Les données présentées sont issues d'une enquête réalisée sur une période de quatre ans (correspondant à 56 réponses), mais sur laquelle nous ne disposons que de peu de précisions sur l'origine et sur la pertinence méthodologique.

La création du cours de consulting renforce bien le positionnement et la spécificité de la spécialité. Qualitativement, on note l'importance des missions de conseil, d'audit, de finance qui mériteraient d'être plus visibles dans la présentation du contenu des formations.

L'orientation de la formation vers des compétences en conseils transversaux peut permettre un renforcement des débouchés dans ce domaine.

La structuration des unités d'enseignement (UE) est peu justifiée et peu convaincante. Ainsi, la première UE qui s'inscrit dans le semestre 3 est assez générale et rassemble des éléments différents qui pourraient être réunis en deux ou trois groupes de thématiques. Ce point mettrait mieux en valeur les enseignements dispensés et permettrait plus de clarté pour les étudiants.

L'équipe pédagogique est de très bon niveau et parfaitement en lien avec le positionnement donné à cette spécialité. Toutefois la participation des professionnels est assez faible même si le partenariat avec les conseillers du commerce extérieur est un point fort.

- Points forts :

- Le positionnement international se traduit par l'envoi d'étudiants au sein d'universités partenaires.
- Le partenariat avec les conseillers du commerce extérieur est un point fort.

- Points faibles :

- La structuration des unités d'enseignement est peu justifiée et peu convaincante.
- Les partenariats avec les milieux professionnels et leur implication dans la formation sont assez peu nombreux.
- Il n'est pas fait mention de conseil de perfectionnement et/ou pédagogique qui soient mis en place.





## Recommandations pour l'établissement

La part des professionnels dans ce master est de plus de 20 %, mais un renforcement de l'équipe dans ce domaine serait encore possible et de nature à consolider la dimension professionnalisante.

Le développement de conventions de partenariat avec des universités étrangères pourrait s'effectuer par la possibilité d'une double diplomation, ce qui constituerait un véritable avantage concurrentiel pour cette spécialité.

De nouveaux partenariats institutionnels et avec des associations professionnelles pourraient être développés (à l'instar d'autres spécialités qui ont construit ce type de partenariat).

Un travail sur les compétences et connaissances attendues ainsi que sur les objectifs propres à cette spécialité permettrait une meilleure structuration de la première unité d'enseignement du semestre 3.

Des possibilités de mutualisation de certains enseignements entre cette spécialité et celle de *Gestion d'entreprise et d'affaires internationales* seraient possibles et envisageables. Une réflexion sur la mise en place de deux parcours au sein d'une même spécialité pourrait être menée.

La mise en place de conseils de perfectionnement et pédagogiques serait de nature à renforcer le pilotage de cette spécialité.

## Notation

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



## Création et développement des entreprises patrimoniales

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne : Centre Pierre Mendès France 90 Rue de Tolbiac 75634 Paris cedex 13

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 *Création et développement des entreprises patrimoniales* forme à la maîtrise du processus de développement d'une entreprise patrimoniale en tenant compte des enjeux qui en résultent. Elle entend mettre en cohérence le dispositif (l'apprentissage), le champ de formation (les entreprises patrimoniales), l'ingénierie et la réalisation de la pédagogie.

- Appréciation :

La présentation des connaissances et des compétences attendues à l'issue de la formation est assez déroutante. Ces dernières concernent toute formation de M2 en management et gestion. Les compétences sont nécessaires à un étudiant au cours de sa formation générale. La présentation des objectifs propres à la spécialité est également déroutante. En effet, les données et l'argumentation qui figurent dans cette catégorie sont hors de propos dans la mesure où elles justifient et légitiment l'objet des entreprises patrimoniales.

Cette spécialité est cependant bien adaptée aux réalités économiques et sa dimension professionnalisante est réelle. Cette formation répond aux attentes de compétences terrain des entreprises patrimoniales tout en élargissant les points de vue et les connaissances par une pédagogie à la fois très ouverte vers le monde professionnel et appuyée sur des processus de recherche et sur le développement de compétences collectives. Ainsi, la maquette telle qu'elle a été proposée dans ce dossier atteste d'une très bonne couverture des éléments indispensables à appréhender les entreprises patrimoniales (vision large et exhaustive de l'environnement dans lequel elles se situent et des problématiques posées).

Les contenus des unités d'enseignement et leur articulation constituent une approche pédagogique très intéressante et répondent bien aux problématiques des entreprises concernées. Les conférences introductives et le séminaire d'intégration sont de réels atouts dans cette spécialité. L'équilibre des UE entre les semestres est assez pertinent et à l'intérieur de chacun des semestres un subtil équilibre est également réalisé entre théorie et pratique. Le choix d'une thématique de recherche collective est un atout fort qui permet d'éviter les risques liés à l'apprentissage (rester uniquement dans un contexte opérationnel).

L'exposé des origines des étudiants et le bilan d'attractivité retracent bien la dynamique de développement de ce master avec un réalisme appréciable. On peut noter un effort d'élargissement des profils des étudiants candidats à la formation. Le nombre de dossiers de candidatures est en forte évolution (de 35 à 88). Cette spécialité a changé de rattachement d'unité de formation et de recherche depuis 2 ans.

Les modalités pédagogiques, définition, planification, volume et répartition horaires, intervenants sont conformes à l'objectif de la formation. Le pilotage est très bien structuré avec la présence de trois organes de gouvernance bien différenciés.

- Points forts :

- L'objet sur lequel porte cette spécialité, les entreprises patrimoniales, est intéressant et utile aux sciences de gestion, mais c'est également une réponse utile aux organisations dans leur ensemble.
- Les conférences introductives et le séminaire d'intégration destinés à se familiariser avec l'objet même de cette spécialité sont bien adaptés.
- Le nombre d'étudiants est optimal pour assurer un bon encadrement.



- Points faibles :
  - L'analyse du devenir des diplômés est peu précise étant donné le type de formation dispensée (objectifs, missions, type d'entreprises...).
  - Les connaissances et compétences attendues à l'issue de la formation sont très générales.

## Recommandations pour l'établissement

Il serait intéressant de renforcer encore le caractère interactif et collectif de la formation pour des étudiants en apprentissage qui parfois se trouvent pris par le quotidien de leur activité en entreprise.

Il serait utile également de développer un dispositif de réseau des diplômés afin de mieux repérer les parcours d'insertion et de faciliter la mise en place d'un suivi régulier des anciens diplômés et des taux d'insertion professionnelle.

Enfin, cette formation constituerait une véritable valeur ajoutée pour des étudiants de l'enseignement supérieur généralistes (lettres, droit, sciences humaines, sciences...) dont les formations développent en général leurs aptitudes à aborder des questions transversales : une politique de communication pourrait servir cet objectif.

## Notation

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



## Développement des ressources humaines

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est ouverte depuis 2009 en apprentissage. Elle permet d'acquérir une spécialisation fonctionnelle de haut niveau en gestion des ressources humaines (GRH). Elle vise à former des généralistes en gestion des ressources humaines.

- Appréciation :

Le dossier réalisé ne respecte pas les recommandations et la structure attendue sur nombre de points et il est dommageable de constater que ces éléments sont de nature à fortement minimiser les qualités qui pourraient être associées à cette spécialité. En résumé, ce dossier est surprenant dans sa forme et très peu consistant et argumenté. Il est donc très difficile de se construire une représentation des atouts spécifiques de la formation.

Les contenus des unités pédagogiques sont très génériques. On peut se demander quelle est leur articulation, notamment pour atteindre les objectifs de la formation. En dehors du tableau des enseignements, on ne dispose pas d'informations sur la cohérence et la structuration des unités d'enseignement (UE). Dans l'UE 2 du semestre 3 on peut d'ailleurs se demander ce qui a motivé le choix des quatre modules et pourquoi avoir écarté d'autres éléments de la GRH au profit de ceux-ci.

Les effectifs sont en hausse depuis 2009 (de 16 à 25). Les chiffres de l'insertion professionnelle semblent bons, mais aucune indication n'est donnée sur les modalités de l'enquête, les types de contrats, les structures d'accueil des nouveaux embauchés, les types d'emploi, etc. Aucune information n'est donnée sur l'analyse du devenir des diplômés et les emplois exercés.

Les processus de suivi, d'encadrement et de relations avec les maîtres d'apprentissage ne sont pas précisés (visites in situ).

Il est signalé une conférence annuelle avec les diplômés. Si cette dynamique est importante pour maintenir et renforcer un réseau, elle n'est sans doute pas suffisante pour faire de ces moments des espaces apprenants. On comprend que ce réseau permette aux étudiants de trouver un contrat en deux semaines, ce qui est appréciable. Néanmoins, pédagogiquement, il n'est pas précisé le processus par lequel l'étudiant est recruté (sélection, affectation...). Il est fait mention d'un comité de pilotage qui se réunit deux fois par an, mais sans précisions sur sa composition, ses missions et sans exemples relatifs aux effets que cela produit sur la spécialité.

- Points forts :

- L'équipe pédagogique est de bon niveau et la notoriété de la formation est réelle.
- La conférence annuelle avec les anciens est un point fort de la spécialité et s'explique également par son ancienneté.

- Points faibles :

- La qualité de l'information donnée dans le dossier ne permet pas de porter un jugement positif sur la spécialité. Les modalités pédagogiques sont peu précisées et l'analyse du devenir des diplômés est absente du dossier.
- L'adossement à la recherche est affirmée comme n'étant pas une priorité ; elle est donc très peu privilégiée.



## Recommandations pour l'établissement

De réels efforts doivent être réalisés afin de faire émerger les points forts et les éléments discriminants de cette formation. Au sein de la même mention, on constate beaucoup de différences entre les spécialités. Il sera important de faire ressortir la dynamique sur laquelle s'appuie la formation en fournissant notamment des précisions sur les objectifs, les compétences, les dispositifs et les choix pédagogiques.

Une réflexion pourrait être utilement menée sur des possibilités de mutualisation avec des spécialités d'autres mentions telles que la mention *Travail et études sociales* et les spécialités *Anticipation et gestion de l'emploi et des compétences* et *Développement des compétences et formation en Europe*.

## Notation

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



## Marketing

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité, à finalité recherche, vise à inciter des étudiants à poursuivre en doctorat et à former des responsables de marketing de haut niveau aux problématiques de la recherche en marketing et de la démarche marketing. Ainsi, les objectifs majeurs de cette spécialité sont d'orienter les étudiants vers un travail de doctorat ou d'expertise pour occuper des responsabilités de haut niveau dans les organisations. Les unités d'enseignement proposent des contenus théoriques et méthodologiques, un cours est dispensé en anglais et certains sont mutualisés avec la spécialité *Etudes de marché et décisions marketing*.

- Appréciation :

Les connaissances et compétences identifiées dans le cadre de cette spécialité sont assez proches de la spécialité professionnelle *Etudes de marché et décisions marketing* tout en insistant sur la dimension recherche. Le taux d'attractivité de cette spécialité est très élevé (197 dossiers pour 22 places). L'analyse du suivi des diplômés montre un très bon taux d'insertion.

La composition de l'équipe est équilibrée entre les maîtres de conférences, les enseignants habilités à diriger des recherches et les professeurs des universités. Cette équipe est de bon niveau et justifiée au regard des enseignements dispensés.

- Points forts :

- L'équipe pédagogique est de bon niveau.
- Les taux d'insertion professionnelle peuvent être considérés comme satisfaisants.
- L'équilibre des enseignements entre cours fondamentaux et optionnels est pertinent (sur l'épistémologie et les théories des organisations).

- Points faibles :

- Le dossier est insuffisamment renseigné sur certains points tels que les modalités pédagogiques.
- Il manque des précisions sur le fonctionnement effectif du conseil de perfectionnement.

## Recommandations pour l'établissement

Une organisation des cours concentrée dans la semaine ou sur certaines périodes serait de nature à augmenter les possibilités d'alternance recherchées par certains candidats étudiants ou professionnels. Il conviendrait de chercher à améliorer l'information sur les poursuites d'études en doctorat et sur les modes de financement (Conventions industrielles de formation par la recherche).

D'une façon plus générale, la création d'une mention Marketing et approche commerciale des activités serait à envisager avec les spécialités : *Marketing* ; *Etudes de marché et décisions marketing* ; *Marketing et logistique* ; *Innovation et management des technologies* ; *Stratégie commerciale et politique de négociation*.

Il serait également utile d'afficher plus clairement les dispositifs : Formations temps plein / Formation en alternance, en apprentissage et continue.



## 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



## Innovation et management des technologies

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité repose sur l'acquisition d'une double compétence à certains nouveaux métiers. Elle répond aux problématiques nouvelles de gestion et de management soulevées par l'innovation et le développement des nouvelles techniques de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises. Cette spécialité vise à former aux métiers liés au développement de ces TIC et offre une formation transversale fondée sur trois principes : l'innovation, le business et l'esprit d'équipe.

- Appréciation :

Organisée en deux semestres, cette spécialité propose des modules fondamentaux pour développer les connaissances en matière d'innovation et d'évolution des technologies d'information et de communication et des modules professionnels relatifs au montage et au pilotage de projets innovants. Cette complémentarité est renforcée par des conférences régulières (hebdomadaires) et par l'incitation à s'ouvrir (challenges, formations civiles au secourisme...). Le point intéressant est le projet d'un atelier formation important (60 heures) sur le management de projet. Un réel effort a également été effectué sur l'articulation entre CM et TD, élément assez rare dans les spécialités de M2. L'atelier professionnel est une idée très intéressante et bien pensée.

L'équipe est soutenue par la participation de deux professeurs d'université et de trois maîtres de conférences habilités à diriger les recherches ; la recherche d'articulation entre domaines d'enseignement et de recherche semble être réfléchie et bien pensée. L'équilibre entre professionnels/enseignants-chercheurs paraît bon et les professionnels mobilisés sont en parfaite adéquation avec les modules et les UE de la spécialité.

Cette dimension recherche est également présente dans l'acquisition de méthodes utiles à la conduite de projets de recherche et dans le fait que certains étudiants intègrent des départements recherche dans les organisations. La participation d'étudiants à des conférences sur la recherche est également à souligner en novembre 2011. L'analyse du devenir des diplômés fait l'objet d'une enquête sérieuse dont les taux de réponse sont assez encourageants. Les informations données sont positives et attestent d'un bon taux d'insertion. La formation se caractérise à la fois par une diversité des origines des étudiants qu'il faut renforcer si l'on veut développer une culture du changement et de l'innovation et par une diversité des débouchés.

- Points forts :

- D'une part la construction et la mise en œuvre de la transversalité nécessaire à cette formation sont couplées avec les aspects spécifiques de l'innovation et des technologies de l'information et de la communication, et d'autre part la démarche est pragmatique et efficace pour amener la promotion vers l'insertion professionnelle.
- Il existe un véritable ancrage sur l'innovation et le management des technologies dans cette spécialité et notamment sur le domaine de l'innovation avec deux cours très adaptés (remarques de l'évaluation précédente qui ont été très bien prises en considération).
- L'étude réalisée sur l'insertion professionnelle fournit des informations de qualité.

- Points faibles :

- Il manque un dispositif de formation continue ou en alternance.
- Cette spécialité n'intègre pas de dimension internationale (l'apprentissage des langues n'est pas une priorité dans cette spécialité).
- Le rôle et l'organisation du conseil de perfectionnement sont peu explicités ainsi que les effets de la participation des étudiants à ce conseil (rôle et effets des évaluations par exemple).





## Recommandations pour l'établissement

Avant tout, il est important de poursuivre la logique avec laquelle la formation est pilotée. Deux axes d'amélioration peuvent être suggérés : développer la dimension internationale en l'intégrant, quand cela est possible, dans les contenus des formations (l'introduction de quelques cours en anglais serait bienvenue et préparerait les étudiants à la réalité de leur avenir) et en construisant des liens avec d'autres spécialités de la mention ; mettre en place une formation continue ou en alternance qui se prête beaucoup à ce type de formation (demande des entreprises) et renforce l'insertion professionnelle.

## Notation

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



## Développement durable, management environnemental et géomatique (DDMEG)

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne, Paris (5<sup>ème</sup> et 13<sup>ème</sup> arrondissements)

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

Ecole Nationale Supérieure du Paysage - Versailles (ENSPV), Ecole Nationale des Sciences Géographiques (ENSG)

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité multidisciplinaire, à finalité professionnelle, permet aux entreprises ou aux collectivités territoriales de recruter des spécialistes des contraintes de réglementation liées à l'environnement. Elle répond aux besoins des organisations ayant des attentes en termes de construction d'une image de marque vis-à-vis de la responsabilité environnementale et du développement durable. En réponse à la recommandation de la précédente expertise AERES, deux parcours sont proposés à l'occasion de la nouvelle demande d'habilitation du diplôme, pour accueillir plus d'étudiants et pour répondre à une demande en voie de diversification. Le premier est consacré à la *Maîtrise d'ouvrage environnementale territoriale* (MOET) avec des compétences issues de la géomatique, le second traite de la *Responsabilité sociale et environnementale* (RSE) et est offert en alternance, pour des débouchés en collectivités ou en entreprises. Quatre UFR partenaires (Droit, Economie, Gestion, Géographie) font de la spécialité une formation réellement pluridisciplinaire.

La spécialité est rattachée à deux mentions de l'Université Paris 1 : *Environnement et développement durable* et *Management*.

- Appréciation :

La formation permet aux diplômés d'acquérir des compétences techniques en géomatique et ingénierie. Le contenu des cours et séminaires (obligatoires pour certains, au choix pour d'autres), analysé dans le dossier, révèle la cohérence de la spécialité ; quelques-uns sont dispensés en anglais. Les deux parcours sont différenciés par leur objet, leurs modalités et une partie des enseignements. Des études de cas animées par les professionnels, des ateliers et travaux de groupes pluridisciplinaires permettent de répondre à des commandes et de s'initier à la gestion de projets. Des préparations d'un « état de l'art » sur des sujets d'actualité constituent une approche de la recherche. Toutefois, les charges de cours, travaux d'ateliers et les crédits européens présentent des écarts importants dont la pertinence n'est pas indiquée (quatre crédits pour des cours de 20 à 36h).

Les étudiants sont essentiellement originaires d'Ile-de-France et marginalement de l'étranger. Un équilibre est recherché dans les origines disciplinaires universitaires (droit, économie, géographie) et d'écoles d'ingénieurs afin de croiser les expériences et les cultures. Des effectifs limités (25 à 30) permettent d'assurer la qualité de l'encadrement. L'insertion professionnelle est excellente et une poursuite en doctorat reste exceptionnelle.

L'équipe pédagogique est équilibrée entre académiques des UFR partenaires et professionnels. Les rattachements aux équipes de recherche ou à une activité ne sont pas fournis. Aucune information n'est donnée quant à l'existence d'échanges internationaux. Une évaluation annuelle des enseignements et de la formation est suivie d'une réunion pour discussion avec les responsables étudiants. Un conseil de perfectionnement est destiné à faire régulièrement le bilan de la formation et à proposer des évolutions.

- Points forts :

- Les débouchés sont réels et l'insertion professionnelle excellente.
- Le dossier est clair, bien construit et bien renseigné.
- L'équipe pédagogique est étoffée, a un caractère interdisciplinaire poussé et comporte une bonne proportion de professionnels.



- Points faibles :
  - Les deux parcours fonctionnent selon des modalités différentes ; le choix d'un seul parcours en alternance est curieux.
  - De fortes disparités apparaissent entre les charges de cours et les crédits européens associés.
  - Le rattachement des enseignants-chercheurs à leur laboratoire n'est pas précisé.
  - Aucun partenariat international n'est mentionné au-delà de la participation d'un fonctionnaire de la Commission Européenne.
  - La présence de la spécialité dans deux mentions différentes n'a pas été mentionnée, ni justifiée.

## Recommandations pour l'établissement

- Une réflexion sur l'opportunité d'ouvrir le parcours MOET à l'alternance pourrait être développée.
- Les disparités existant entre les charges de cours et les crédits européens pourraient être corrigées.
- Une ouverture sur des partenariats avec l'étranger permettrait de fournir un réseau pour les étudiants et de diffuser l'expertise acquise par les enseignants, les professionnels et les diplômés.

## Notation

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



## Gestion d'entreprise et affaires internationales

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité vise à former des cadres supérieurs dans de très nombreux domaines en les préparant à exercer des responsabilités stratégiques à l'international. Elle vise à approfondir leurs connaissances en gestion de la firme dans les domaines de la finance d'entreprise, de la gestion des ressources humaines, de la fiscalité, du droit international et du marketing tout en privilégiant une approche européenne et multilatérale. Elle développe une capacité à gérer de façon transversale et offre une multi-compétence (d'une part plusieurs disciplines de gestion, d'autre part « double compétence » étant donné les profils des étudiants suivant la formation).

- Appréciation :

Le dossier qui est présenté n'est pas tout à fait conforme aux attentes et se différencie sur ce point des autres dossiers des spécialités de cette mention. Le format donné par l'établissement et suivi par les autres spécialités n'a pas été respecté. Sa présentation est un peu succincte sur certains points, néanmoins la logique d'ensemble apparaît clairement.

Les modules proposés sur deux semestres sont précis et répondent bien aux objectifs affichés et aux connaissances et compétences nécessaires pour les atteindre. Plusieurs cours sont dispensés en langue anglaise et un bon niveau au TOEIC (Test of english for international communication) ou au TOEFL (Test of english as a foreign language) est nécessaire pour suivre cette spécialité, ce qui constitue une base pour ce type de formation. Les cours sont concentrés sur deux jours et demi par semaine. Cette organisation qui s'applique à tous permet à ceux qui le souhaitent de privilégier une forme d'alternance. Il existe également la possibilité de suivre la spécialité en deux ans pour ceux qui ont une activité salariée.

L'évolution du nombre de candidatures montre une attractivité croissante. La présence d'étudiants étrangers (l'objectif affiché est de 20 %) est un atout pour ce type de formation. Si qualitativement, les débouchés sont clairs, les chiffres demanderaient des précisions, notamment depuis 2009 ceux relatifs aux écarts entre étudiants admis dans la formation et étudiants présents aux examens ainsi que ceux concernant les reçus aux examens.

Des professeurs d'établissements étrangers font partie de l'équipe pédagogique. Ils proviennent entre autres de l'Université de Californie de Los Angeles (UCLA), de l'Université de Southern California, d'Auckland, de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), de l'Université de Lima, etc. Des accords avec des universités étrangères sont conclus et permettent l'accueil d'étudiants chaque année.

- Points forts :

- Le dispositif (connaissances et compétences, pédagogie, relations avec les partenaires et équipes) est bien centré sur les problématiques internationales des entreprises, sur une approche transversale de la gestion et du management.
- Il est possible de mener la formation avec des rythmes modulés (deux jours et demi par semaine, sur deux ans si nécessaire).
- La composition de l'équipe pédagogique tant au niveau des enseignants-chercheurs français, étrangers que des professionnels est de bon niveau et parfaitement en lien avec la spécialité.
- L'ancrage international est important et réel.



- Points faibles :
  - Les différences qui existent entre le nombre d'étudiants admis et ceux présents aux examens ainsi qu'entre les personnes présentes aux examens et les taux de réussite sont insuffisamment explicitées.
  - Certains points sont peu développés : la formation à la veille internationale, la place d'une seconde langue étrangère, l'articulation entre la place accordée à la recherche (méthodologie) et sa traduction dans les compétences.

## Recommandations pour l'établissement

La mutualisation de certains enseignements de cette spécialité et de la spécialité *Conseil en management stratégique internationale* serait possible et peut-être à envisager. Une réflexion sur deux parcours au sein d'une même spécialité pourrait être menée, notamment avec celle dédiée au *Conseil en management stratégique internationale*.

Des discussions sur le devenir des diplômés, la présence aux examens et les taux de réussite pourraient être engagées au sein d'un conseil de perfectionnement (où la présence d'étudiants serait nécessaire).

## Notation

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



## Etudes de marché et décisions marketing

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité forme des chargés d'études qualitatives et/ou quantitatives qui peuvent travailler dans des cabinets d'études ou des départements d'études des entreprises. Elle s'attache à former des personnes aux techniques de collecte, d'analyse et de traitement des données qualitatives et quantitatives.

- Appréciation :

Les enseignements se répartissent sur les deux semestres avec trois unités d'enseignement. Le stage est réalisé au dernier semestre et donne lieu à la rédaction d'un mémoire. 60 heures d'anglais du marketing sont dispensées en travaux dirigés. La mutualisation de certains cours (celui des techniques de collecte des données) avec le M2 recherche en marketing permet de faciliter l'ancrage recherche. Un lien réel est établi entre les enseignants et les enseignements sur les thématiques de recherche, et les enseignements dispensés. Le travail en équipe, mentionné comme une compétence à acquérir, et qui est indispensable, n'apparaît pas dans l'exposé de l'ingénierie pédagogique hormis le travail de groupe qui reste un outil très générique s'il n'est pas construit par une approche de management de projet.

L'attractivité de la spécialité est bonne et le nombre de dossiers reçu est en progression constante depuis 2007. Des actions sérieuses ont été mises en place depuis la dernière évaluation pour augmenter l'attractivité de cette spécialité. L'insertion professionnelle et la recherche de stage sont principalement tournées vers une logique offre / étudiants (les offres des entreprises viennent vers les étudiants). Compte-tenu de l'évolution du métier et du marché de l'emploi, il est intéressant de développer également des démarches pro-actives. Le rôle joué par le conseil de perfectionnement n'est pour autant pas explicite. Les taux de réponse ne sont cependant pas précisés concernant l'enquête réalisée en matière d'insertion professionnelle.

L'équipe pédagogique est conforme aux attentes pour ce type de formation. La composition de l'équipe pédagogique est mixte : enseignants-chercheurs de plusieurs établissements et professionnels. La présence et le rôle des professionnels ne sont cependant pas suffisamment explicites.

- Points forts :

- La formation développe des connaissances et des compétences très ciblées sur une catégorie de métiers liés au marketing en insistant sur une compétence de base qui est de travailler dans un environnement linguistique international.
- L'insertion professionnelle et l'attractivité de la formation sont élevées.
- L'ouverture est prévue en formation continue.

- Points faibles :

- On note un manque d'informations et de données sur le rôle effectif et le fonctionnement du conseil de perfectionnement.
- La présence et le rôle des professionnels ne sont pas suffisamment explicités et précis.
- Les compétences liées au management de projet et les aptitudes et les techniques du travail en équipe sont insuffisamment développées ou exposées dans le dossier.



## Recommandations pour l'établissement

Les enseignements mériteraient de proposer un module sur les aspects prospectifs du marketing, tant sur les évolutions des comportements que sur le métier lui-même. Il serait intéressant d'intégrer un module de management de projet et de management d'équipe avec ce module de prospective métier et de préciser, ou renforcer, l'ingénierie de la formation et le rôle qu'y jouent les membres de l'équipe pédagogique. Une plus grande implication des professionnels mériterait d'être envisagée. Le manque de précision du dossier sur l'engagement effectif (modes d'intervention, volumes horaires) des universitaires et des professionnels qui participent à la formation font recommander une vigilance toute particulière en la matière.

## 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

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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 rencontre des attentes croissantes des entreprises en matière de compétences croisées marketing/logistique. Il s'agit d'une spécialité associant cette double compétence (marketing et logistique) et formant des logisticiens pour la distribution. Elle permet d'acquérir des compétences en matière de gestion des flux logistiques, du développement du produit jusqu'à sa commercialisation, et des compétences de base en finance et sur les principaux outils de prévision.

- Appréciation :

La formulation des objectifs est confuse. Les enseignements se déroulent de septembre à mars deux jours par semaine, et la formation inclut une immersion d'une semaine avec deux jours de séminaire. Cela facilite l'alternance.

Les informations figurant dans différentes rubriques ne permettent pas la mise en valeur de la transversalité au sein de cette spécialité. Si différents séminaires sont proposés, leur articulation n'est pas explicitée; cela donne l'impression d'une juxtaposition plutôt que d'une transversalité. On note un effort de formation linguistique, ce qui est une nécessité pour ce type de formation. La présence dans l'équipe d'une professeure de russe atteste du soutien fait aux langues. Le semestre 4 est notamment consacré à des projets et à la préparation de concours de jeu d'entreprise dont il aurait fallu préciser l'approche, la conduite et le rôle dans le développement de compétences.

Le taux d'attractivité est bon, tout en marquant une baisse sensible en 2011 qu'il serait intéressant de comprendre. De plus, l'origine des étudiants est diverse, notamment par les formations, ce qui est un atout pour développer les échanges et la mixité de savoirs et d'expériences. Les taux d'insertion professionnelle indiqués peuvent être considérés comme satisfaisants. L'analyse du devenir des diplômés est envisagée par rapport au type de contrats conclus et en fonction des types d'emplois exercés (même si les proportions ne sont pas données en termes de pourcentage).

L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs des deux domaines de compétences de la spécialité et de 49 intervenants dont les spécificités (les fonctions en entreprises notamment) ne sont pas précisées à l'exception de deux personnes.

- Points forts :

- L'effort en matière de compétences linguistiques est important.
- Le taux d'attractivité de la formation est élevé et les taux d'insertion professionnelle sont satisfaisants.

- Points faibles :

- La constitution du dossier laisse en suspens des questions très importantes sur l'ingénierie de la pédagogie : définitions des compétences, articulation marketing/logistique, rôle des praticiens, contribution de la recherche à la formation, structuration de la formation continue ou en alternance.
- Si l'implication des professionnels est un élément important, assez peu d'indications sont données concernant leurs responsabilités et les cours qui leur seraient confiés.





## Recommandations pour l'établissement

Le potentiel de débouchés justifierait le développement de la formation continue et en alternance.

L'exposé de la formation demanderait une clarification des objectifs, des connaissances et des compétences développées et une traduction de la double compétence dans la pédagogie.

Le titre de la spécialité pourrait mieux correspondre au contenu des enseignements de la formation et à ses spécificités (logistique/marketing/distribution).

## Notation

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



## Stratégie commerciale et politique de négociation

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La formation prépare aux métiers de la vente et de la négociation. Elle vise à développer la maîtrise de techniques de négociation commerciale, dans le respect de la législation et des usages du secteur. Elle prépare également à la maîtrise des questions liées au marketing et au merchandising.

- Appréciation :

L'ancrage de la formation dans le monde professionnel est très important et utile au bon fonctionnement de cette spécialité. Le premier objectif annoncé est trop général dans la mesure où il « vise à former intellectuellement les étudiants, à leur donner une vraie culture générale en management, à leur apprendre à réfléchir, à poser un problème, à réaliser une présentation orale convaincante ». Le second objectif est l'insertion professionnelle (objectif générique) et il est ensuite question des outils et des méthodes et non des objectifs.

Les contenus des modules sont précisés dans une annexe.

Le stage, qui constitue un élément important de la formation, ne fait pas l'objet d'une présentation de son pilotage. Etant donné l'importance de l'apprentissage par le terrain et la confrontation avec les théories, c'est un point qui fait défaut. La recherche n'est pas un élément fondamental présenté dans cette spécialité. Pourtant, des travaux sont développés sur l'évolution des modes de distribution, sur les compétences et le rôle des vendeurs... et des enseignants-chercheurs interviennent dans la spécialité.

L'attractivité est bonne et renforcée par les modalités de sélection des étudiants. L'évolution des flux de candidatures montre une certaine stabilité. L'analyse du devenir des diplômés est présente et atteste d'un excellent taux d'insertion professionnelle.

Près de 80 % de l'équipe est composée de professionnels et seulement 20 % d'enseignants-chercheurs (six en tout dont trois MCF HDR). Les professionnels qui interviennent dans la formation sont en parfaite adéquation avec la spécialité et ses enseignements.

Les dispositifs pédagogiques sont mis en œuvre en lien avec une procédure régulière d'évaluation et un conseil de perfectionnement qui existe depuis 1992 et qui, tel qu'il est présenté, développe une dynamique intéressante.

La professionnalisation est au centre de la pédagogie. Les mises en situation, les jeux de rôles, les nombreuses études de cas réels et la participation aux concours de négociation les plus réputés sont des méthodes très efficaces pour cette professionnalisation et le développement des motivations.

- Points forts :

- La structure de la formation est parfaitement adaptée aux attentes du milieu professionnel et permet de comprendre les bons taux d'insertion fournis.
- Les modalités pédagogiques sont efficaces ainsi que le pilotage par le porteur de projet qui apparaît très moteur dans la dynamique de formation.

- Points faibles :

- L'adossement à la recherche est peu développé. L'équipe est composée essentiellement de professionnels et la part des enseignements des enseignants-chercheurs est assez faible dans la spécialité.
- Les objectifs de cette spécialité sont très généraux et les connaissances et compétences attendues à l'issue de cette formation sont assez peu explicites.



## Recommandations pour l'établissement

L'engagement de l'équipe et du porteur sont déterminants. Il conviendrait de structurer et de formaliser le management de cette spécialité tout en conservant son dynamisme et son ouverture.

## Notation

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



## Gestion des ressources humaines dans le secteur public

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 CEP

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité, ouverte uniquement en formation continue, s'adresse aux fonctionnaires ou contractuels de la fonction publique ou d'entreprises publiques à statut. Elle a pour but de présenter les éléments d'une meilleure articulation entre les dispositifs législatifs et réglementaires, les règles statutaires et les exigences liées à la gestion des ressources et des personnels. Une approche comparative internationale est proposée dans le cadre de cette spécialité.

- Appréciation :

Le caractère succinct du dossier est de nature à rendre difficile l'évaluation de cette spécialité. Les connaissances et compétences attendues sont très générales et pas toujours ciblées sur la spécificité de la formation (analyser une situation, mener l'analyse stratégique, mener avec succès une étude, un diagnostic, etc.).

Les informations sur les contenus sont beaucoup trop générales. Il n'existe que deux unités d'enseignement dont une (celle du semestre 4) n'a pas d'intitulé dans le dossier. L'intitulé de l'UE 1 du semestre 3 est trop général et les thématiques figurant plus loin sont assez peu explicitées et explicites. Aucune information n'est donnée sur la politique des stages. Les modalités pédagogiques décrites sont d'ailleurs trop succinctes et assez floues. On ne dispose d'aucune précision sur les modalités pédagogiques.

La formation est proposée en formation continue et à ce titre est parfaitement adaptée aux attentes des professionnels. Toutefois, aucune information n'est donnée sur le devenir des diplômés de façon chiffrée et précise.

- Points forts :

- Cette spécialité réussit à mobiliser des professionnels de bon niveau.
- Cette spécialité est ouverte en formation continue.

- Points faibles :

- Le dossier est beaucoup trop succinct et ne met pas en valeur la spécialité.
- Trop peu de détails sont donnés sur les modalités pédagogiques et l'accompagnement des stagiaires.

## Recommandations pour l'établissement

Une attention plus forte devrait être donnée à la réalisation du dossier pour pouvoir l'expertiser en toute connaissance de cause.

Une réflexion sur l'ouverture de ce type de formation en apprentissage pourrait être intéressante.

Une réflexion pourrait être menée sur des possibilités de mutualisation avec la mention *Travail et études sociales* et la spécialité *Développement des compétences et formation en Europe*.



## Notation

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



## Système d'information et de la connaissance

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne - Centre Broca

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

La formation permet d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice des métiers de cadre en ingénierie et management des systèmes d'information et de communication proches de la direction des systèmes d'information. Elle permet de consolider les connaissances en pilotage de projet et en ingénierie des systèmes d'information. La spécialité est ancienne (1979) et a su s'allier le regard de la gestion et du management dans son évolution. Elle est restée en phase avec le milieu professionnel et ses attentes.

- Appréciation :

Il s'agit d'une spécialité très demandée par le monde professionnel et porteuse d'une forte expertise compte tenu de son historique et de son mode de pilotage.

Le contenu des enseignements est très en phase avec les évolutions constatées dans le domaine des systèmes d'information. L'articulation entre théorie et pratique est bien réalisée. La proposition de 9 unités d'enseignement atteste de la bonne connaissance du domaine dans le milieu professionnel et rend la spécialité très attractive pour les organisations en recherche de cadres compétents et pour les apprentis en recherche d'une formation en phase avec le milieu professionnel.

Les étudiants sont encouragés à lire des articles de recherche et sont préparés à la formalisation de problématiques de recherche. Le mémoire privilégie également une dimension recherche forte. Dans les enseignements, des orientations sont privilégiées pour favoriser l'acquisition de compétences développant l'autonomie, la gestion des équipes et la résolution de conflits. L'enseignement de l'anglais est présent et sujet à évaluation. Un groupe d'étudiants privilégie l'anglais (depuis 2009). Un module de techniques de communication est proposé aux apprentis.

C'est une formation en co-diplômation avec l'unité de formation et de recherche (UFR) en informatique (master de *Méthodes informatiques appliquées à la gestion - MIAGE* -). Le nombre d'étudiants est en progression depuis 2008. Une enquête a été réalisée auprès des diplômés (86 % de taux de participation) et montre que 85 % des apprentis ont un contrat à durée indéterminée (CDI). Tous les deux à trois ans, un ou deux étudiants poursuivent en doctorat. L'analyse qui est présentée est fouillée et atteste d'un taux d'insertion plus que satisfaisant et d'un solide ancrage dans les métiers de management des systèmes d'information et de communication.

La composition et la structure de l'équipe sont bien adaptées et les professionnels sollicités en adéquation avec les attendus et les enseignements de la spécialité. On peut regretter que les enseignants-chercheurs soient trop faiblement représentés.

- Points forts :

- La spécialité possède un très bon positionnement par rapport aux attentes des entreprises, une capacité apprenante et évolutive, une bonne maîtrise de l'apprentissage.
- La formation est pilotée par un porteur très impliqué, ce qui permet de comprendre le succès de la spécialité.
- La formation sait évoluer au regard des nouvelles évolutions et attentes observées, ce qui laisse présager un avenir positif dans les années à venir.
- Le passage en apprentissage est un réel atout.
- La réflexion sur la dimension internationale est poussée et peut servir d'exemple à de nombreuses autres spécialités.



- Point faible :
  - L'adossement à la recherche en gestion est peu marqué.

## Recommandations pour l'établissement

L'adossement à la recherche est principalement effectué par le centre de recherche en informatique et il pourrait utilement être complété par un adossement au laboratoire de recherche en gestion (PRISM) par exemple avec le pôle marketing et les thématiques de e-commerce. Une telle complémentarité serait idéale. L'implication d'enseignants-chercheurs en gestion apporterait un complément à cette spécialité.

On pourra poursuivre les efforts menés en maintenant cette posture et ce fonctionnement.

## Notation

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



## Gestion des ressources humaines et relations sociales

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

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

Délocalisation(s): /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité s'attache à former des personnes à la recherche en vue de poursuivre en doctorat, mais également à les préparer à des fonctions de conseil en gestion des ressources humaines (GRH) ou de directeur des ressources humaines.

- Appréciation :

Le dossier de présentation de la spécialité est très succinct et la qualité de l'information qui est donnée ne permet pas de porter un jugement positif sur cette spécialité. Il aurait été nécessaire de fournir des informations pour justifier la délivrance d'une telle spécialité recherche en GRH.

Le master comprend un tronc commun obligatoire de 142 heures et d'enseignements spécialisés sous forme d'options pour 60 heures. Seul un cours de GRH de 36 heures est obligatoire et un choix doit être effectué au semestre 4 pour sélectionner trois cours parmi cinq. A l'exception de trois cours (soit 76 heures) tous les enseignements sont mutualisés avec les spécialités *Marketing* et *Développement des RH*.

Si l'attractivité de la spécialité semble assez élevée en nombre de dossiers déposés (50 dossiers pour 15 retenus), les effectifs sont en baisse constante depuis 2009 (de 24 à 15). Les chiffres de l'insertion professionnelle ne sont pas communiqués et aucune indication n'est donnée sur les faibles taux de réussite (qui sont en nette diminution).

L'équipe universitaire est de très bon niveau et parfaitement en lien avec le positionnement donné à cette spécialité recherche. Toutefois la participation de professionnels mériterait des explications quant à leurs contributions en termes de recherche.

- Point fort :

- L'équipe pédagogique est de très bon niveau.

- Points faibles :

- Le dossier réalisé est très succinct et met très peu en valeur l'intérêt d'une telle spécialité recherche.
- Les modalités pédagogiques laissent apparaître que certains étudiants pourraient être diplômés d'une spécialité recherche en GRH en ayant seulement suivi un enseignement de 36 heures relatif à la GRH.
- L'analyse du devenir des diplômés est absente du dossier.

## Recommandations pour l'établissement

Une analyse de données devrait être effectuée afin de savoir les raisons des baisses d'effectifs, d'une part et le faible taux de réussite aux examens, d'autre part.

L'effort de mutualisation doit être poursuivi et notamment avec toutes les spécialités en rapport avec la GRH (*Développement des RH ; GRH dans le secteur public*), en s'appuyant sur une analyse approfondie menée en conseil de perfectionnement.





## Notation

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



# Observations de l'établissement

**LE PRESIDENT**

**SERVICE DES FORMATIONS  
ET DE LA PEDAGOGIE**

12, PLACE DU PANTHEON  
75231 PARIS CEDEX 05

TEL : 01 44 07 80 46

FAX : 01 44 07 80 52

[spes@univ-paris1.fr](mailto:spes@univ-paris1.fr)

[racspes@univ-paris1.fr](mailto:racspes@univ-paris1.fr)

Paris, le 28 juin 2013

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

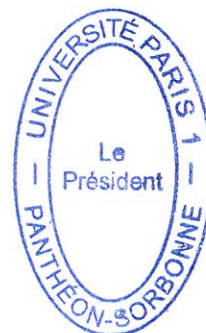
**Objet** : Evaluation des masters.

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de trouver ci-joint les observations de l'Université Paris 1 à la suite du rapport d'évaluation concernant l'offre en masters pour 2014-2018.

En vous remerciant au nom de l'établissement que je représente pour le travail que vos experts ont effectué, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de ma considération distinguée.

  
Philippe BOUTRY



**Demande n° : S3 MA 14000 60 47**

**Domaine : Economie, gestion**

**Mention : Management**

Rapporteur pour le Master : Pierre Medan, Directeur de l'UFR de Gestion

Réponses aux points faibles :

Nous remercions l'évaluateur de l'AERES pour ses remarques et son regard extérieur sur notre formation. Nous ferons le maximum pour tenir compte des recommandations.

Points faibles	Réponses
<i>La cohérence de la structuration de cette mention est difficile à saisir. Elle rassemble des spécialités très diverses (ce qui peut être un point fort), mais le choix de les rassembler en une mention unique est peu visible et compréhensible.</i>	En M1 Management, le fait d'avoir de très nombreuses options à l'intérieur d'un tronc commun permet aux étudiants de commencer à se spécialiser sans réellement s'enfermer dans une filière qui ne leur conviendrait finalement pas. Les différentes options du M1 permettent en effet de s'orienter vers certaines spécialités de M2 ; mais l'étudiant conserve la possibilité de changer d'avis.
<i>Le troisième parcours en formation continue est identique au parcours en formation initiale en gestion. ...</i>	Le fait que le parcours en formation continue soit identique à celui en formation initiale a été voulu ainsi lors de la création du diplôme, il y a plus de dix ans.
<i>Les deux parcours de droit et de formation continue sont dans l'ensemble assez peu mis en valeur au regard de l'offre régionale.</i>	Des efforts de communication ont été entrepris et seront poursuivis. Le parcours droit-gestion dispose d'une association qui participe activement à une meilleure connaissance de cette filière d'excellence. Concernant la formation continue, c'est au Centre d'Education Permanente (CEP, Paris 1) qu'il revient de promouvoir son diplôme.
<i>Un effort sur la mutualisation des cours a été opéré mais il est encore assez faible au regard des proximités qui peuvent exister entre de nombreuses spécialités.</i>	La volonté de mutualiser se heurte à la définition de la notion de « proximités » ; malgré des titres parfois proches, bien des enseignements sont réalisés « sur mesure » pour le diplôme et ne seraient pas parfaitement adaptés à la spécialité voisine. Par ailleurs, des contraintes de salles ne permettent pas de mutualiser les cours facilement (il manque au sein de la Sorbonne des grandes salles en nombre suffisant).

## □ Spécialité : Création et développement des entreprises patrimoniales

Rapporteurs : Délila Alham et Sabine Monnier, co-directrices du M2

### **L'Insertion Professionnelle**

En l'absence de moyens administratifs dédiés, le suivi des apprentis après l'obtention de leur Master est réalisé de manière très artisanale. Jusqu'en 2010, le CFA Formasup s'en chargeait.

Néanmoins chaque année, nous cherchons à entretenir de bonnes relations avec les jeunes diplômés en les associant aux leçons inaugurales et aux événements thématiques proposés par le Master (tables rondes avec des professionnels, remise de diplôme...). Nous nous efforçons également de les associer et d'obtenir leur participation aux différents forums d'orientation organisés au plan national ou par l'Université. C'est l'occasion de faire connaître leurs parcours professionnels et de partager leurs expériences avec les candidats au Master.

Il s'agit de suivre plus précisément les évolutions des postes et fonctions occupés par nos diplômés pour mieux répondre aux attentes des milieux professionnels.

Comme exemples : assistant d'études marketing, chargés d'affaires en Banques de réseau, assistant en gestion de patrimoine, analyste-crédit, assistant RH GPEC, assistant RH risque psycho-sociaux, assistant au département Produits, chargé d'activité avec les fournisseurs, chargé de mission transmission/reprise.

Depuis deux ans, nous avons principalement centré nos efforts sur la formalisation d'un réseau d'anciens diplômés. En 2013, est née l'association des anciens diplômés du master CDEP (AMCE) qui est désormais constituée et opérationnelle.

L'avantage d'une telle représentation des anciens du Master est d'accroître la visibilité du programme de Master auprès de son environnement professionnel pour parvenir à un meilleur placement de nos apprentis. Elle aidera aussi à suivre l'évolution du milieu professionnel pour adapter en permanence le cursus aux besoins des entreprises. Nous pensons associer l'Associations des diplômés à notre Conseil pédagogique.

### **Une plus grande diversification de recrutement**

Nous avons entrepris des actions de communication vers les étudiants diplômés en droit des affaires. Ces opérations ont eu assez peu de retour et ont donné lieu à un seul recrutement d'apprenti dans un cabinet d'avocats. Chaque année, nous adressons la présentation du programme de formation à l'ensemble des départements de notre Université et notamment aux étudiants des SHS. Cependant, l'accompagnement de ce type d'étudiants est spécifique dans la mesure où leur profil ne correspond pas directement aux besoins des structures d'accueil ; seules les grandes entreprises disposent de services de communication ou de relations presses et seraient susceptibles d'être intéressées par de tels profils. En conséquence, les contrats d'apprentissage sont bien rares et limitent nos recrutements.

## □ **Spécialité : Développement des ressources humaines**

**Rapporteurs** : Jean-Emmanuel Ray et Charles-Henri d'Arcimoles, co-directeurs du M2

*Jean-Emmanuel Ray, professeur à l'Ecole de droit de Paris 1 Panthéon - Sorbonne,*

*Charles-Henri d'Arcimoles, professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Paris 1 Panthéon - Sorbonne*

### **Evaluer l'évaluation**

Il semblait aux directeurs du Master Professionnel "Développement des Ressources Humaines" de Paris 1 Panthéon - Sorbonne que la valeur (« *évaluer* ») d'un Master Professionnel en apprentissage reposait sur trois piliers.

#### **1/ L'équipe enseignante**

- Pluridisciplinaire (Gestion + Droit), la formation est assurée par quatre professeurs des Universités spécialistes (RH, droit du travail) dont le niveau scientifique est peu contesté (deux ont été membres du Jury d'agrégation : l'un de droit, l'autre de sciences de gestion), et deux maîtres de conférences reconnues.

A supposer que « *l'adossement à la recherche* » soit pertinent pour un Master Professionnel (qui plus est en apprentissage), ces universitaires appartiennent à deux laboratoires de Paris 1 (CERGORS / UFR 06 Gestion ; CR Droit Social / UFR 12 Travail) et publient dans les revues de référence (ex : « *Droit Social* » pour les juristes, dont Jean-Emmanuel Ray organise depuis quinze ans le colloque annuel). Au second semestre, un cours de méthodologie de la recherche (24h) est par ailleurs donné pour préparer les étudiants à la conception et à la rédaction de leur mémoire.

- Des professionnels extérieurs de grande qualité interviennent comme enseignants (ex : Xavier Brosetta, DG des RH du groupe Air France ; Laurence Laigo, secrétaire nationale de la CFDT) ou intervenants (ex : J.D. Combrexelle, Directeur Général du Travail du Ministère ; Ch. Sanchez, Directeur du Développement social du groupe LVMH ; Jean-Paul Bouchet, Secrétaire Général CFDT-Cadres).

Combien de formations RH en France bénéficient du concours d'experts de ce niveau ?

- Cette qualité, associée à une notoriété réservée à six ou sept Masters Professionnel RH en France (cf. les enquêtes ANDRH ou Liaisons Sociales), permet de trouver immédiatement un apprentissage à des postes de bon niveau à chaque promotion, mais aussi de collecter un montant de taxe d'apprentissage (plus de 180.000 euros par an) montrant que nombre d'entreprises veulent soutenir cette formation : IBM, Chanel, Sanofi, EADS, Thalès, Air France, Rhodia-Solvay nous accompagnent ainsi depuis dix ans .

Sur les 61 Masters « *Ressources Humaines* » qui existent en France, on reste surpris que de si prestigieuses entreprises soient aussi aveugles en apportant un tel soutien à une formation aussi mal évaluée (par l'AERES).

## **2/ Les enseignements.**

Ce Master Professionnel veut former des généralistes en Ressources Humaines, aptes à évoluer dans ses diverses fonctions.

- Avec un solide bagage théorique et conceptuel (« *Théorie des organisations* », « *Stratégies d'entreprise* », « *Droit du travail* »), en prise avec l'évolution de la fonction (24h de « *Santé au travail* », « *Outils contemporains de la GRH* »).

- Et les connaissances pratiques permettant de maîtriser les fonctions essentielles des RH d'aujourd'hui et de demain, avec des enseignements sans intitulés ronflants mais animés par des professionnels de terrain reconnus et de bon niveau scientifique (ex : « *Politiques et pratiques de formation* », J.P. Willems, consultant et docteur en droit ).

## **3/ Les débouchés pour nos étudiants**

- Depuis huit ans, chaque enseignement est anonymement évalué par les étudiants : les résultats sont nettement plus proches de A+ que de C.

- Depuis le passage en apprentissage, on peut parler de cercle vertueux : davantage de candidats de meilleur qualité, cours plus intéressants pour tout le monde car plus interactifs, débouchés professionnels assurés à un bon niveau suite à ces douze mois de travail sur un véritable poste .

Car salarié à temps plein et rémunéré comme tel, l'apprenti est considéré comme un véritable collaborateur et non un stagiaire de passage : il est donc chargé de vraies missions. D'où les taux appréciables de placement ensuite.

### **Spécialité : Innovation et management des technologies**

Rapporteurs : Charles-Henri d'Arcimoles et Florent Pratlong, co-directeurs du M2

Il a bien été pris en considération l'ensemble des remarques et des propositions formulées par l'AERES suite à l'évaluation du Master Innovation et Management des Technologies.

### **Réponse sur le point faible n°1 : la formation en alternance ou en continue**

Le Master IMT est une formation de Master professionnel, structurée autour de deux semestres. La direction et l'équipe pédagogique du Master IMT ont depuis longtemps étudié la pertinence et la possibilité de faire évoluer le diplôme en formation continue ou en alternance. Toutefois, bien que d'intérêt, cette option n'a pas été privilégiée. En effet, le Master IMT repose sur une dynamique propre de l'emploi du temps des étudiants au cours de l'année universitaire. D'une part, un effort de rationalisation a été entrepris pour rassembler les enseignements sur 4 jours en présentiel (mercredi - jeudi matin - vendredi matin - samedi matin).

L'aménagement actuel de l'emploi du temps se prête difficilement à la formation continue ou en alternance. Aujourd'hui l'emploi du temps du Master IMT est propice :

- D'une part, à la réalisation de projets professionnels pour les étudiants (par exemple la chaîne de l'Innovation dans le cadre du partenariat avec ACCENTURE, la participation aux Mardis de l'Innovation dans le cadre du partenariat avec l'INSTITUT EUROPEEN DES STRATEGIES CREATIVES ET D'INNOVATION, l'implication dans le campus programme de MICROSOFT ou encore aux ateliers de TALENTS OPTIMISTES, les ateliers professionnels avec des entreprises tel qu'avec SKYBOARD sur l'internet des objets, la participation à des concours tel que le GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE, l'implication dans le projet PARIS INNOVATION LAB, au suivi du programme de la Chaire entrepreneuriat à l'ESPC, etc.). Ces projets sont fondamentaux pour le Master IMT, car ils participent à la culture et à l'ouverture des étudiants, en leur permettant d'enrichir leurs compétences et de se familiariser avec l'écosystème du secteur des TIC.
- D'autre part, à la création de liens entre les étudiants à travers le portage de projets communs au cours de l'année (par exemple l'organisation d'un TEDx, la participation à la conférence LE WEB, la création de conférences à la Sorbonne tout au long de l'année). Tous les éléments relatifs aux manifestations collectives du Master IMT sont consultables sur le site du master : <http://www.imt-sorbonne.fr/> ou sur le blog de l'Association des étudiants : <http://www.blog.imt-sorbonne.fr>

Le passage du Master IMT en formation continue ou en alternance apporte certes beaucoup d'avantages mais l'organisation actuelle du diplôme offre une vraie alternative car elle mobilise constamment les étudiants sur de nombreux projets au cours de l'année. C'est pourquoi il semble difficile de passer totalement le diplôme en formation continue ou en alternance. Toutefois, cette possibilité peut être proposée à l'avenir pour quelques étudiants de la promotion. Il conviendra d'en définir les principes.

### **Réponse sur le point faible n°2 : la dimension internationale**

Le Master IMT est aujourd'hui dans sa troisième d'habilitation. Jusqu'à présent l'axe privilégié a été celui de la reconnaissance du Master IMT par les milieux professionnels et les entreprises du secteur des TIC. Il est possible de faire état des efforts conduits ces dernières années, comme l'atteste les partenariats avec le CLUB DE PARIS DES DIRECTEURS DE L'INNOVATION, l'INSTITUT EUROPEEN DES STRATEGIES CREATIVES ET D'INNOVATION, MICROSOFT, ACCENTURE, ou encore les sociétés BEEEX ou SKYBOARD (leader français dans l'internet des objets). Il est possible de capitaliser sur cette reconnaissance professionnelle en France pour développer la visibilité internationale du Master IMT. Dans cette perspective, un partenariat est en cours de signature avec l'UNIVERSITE DE SAO PAULO au BRESIL (avec la coopération du CONSULAT GENERAL DE FRANCE à SAO PAULO). Une chaire Franco-brésilienne de l'Innovation va être instituée à l'Université PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE. Cette chaire sera adossée au Master IMT, permettant l'échange avec le Brésil. Le partenariat international implique également l'INSTITUTE FOR BRAZIL EUROPE <http://www.ibe.usp.br>, pour lequel le Master IMT a été identifié pour prendre part aux discussions dans le cadre de la « *Diplomacy of Innovation Dialogue EU-Brazil –C&TE0002* » piloté par l'OCDE. Sur cette base, avec l'aide du Cabinet GLOBAL APPROACH CONSULTING <http://www.global-approach-consulting.com/>, spécialiste dans le financement international de l'innovation, il a été proposé de nouer des partenariats sur l'innovation en Amérique du Sud et en Asie. Ces développements à l'international sont aujourd'hui avancés et se concrétiseront dès la rentrée universitaire 2014. Un projet de mois d'étude au Brésil devrait



notamment être proposé aux étudiants. Par ailleurs, le Master IMT a engagé depuis le début de l'année 2013 des discussions au côté de l'Université de HARVARD et du MIT pour collaborer à l'international à la diffusion de la formation pédagogique, notamment sur le management de l'innovation et des technologies, dans le cadre du projet EDx <https://www.edx.org/>.

### **Réponse sur le point faible n°3 : la participation des étudiants aux conseil de perfectionnement**

Le conseil de perfectionnement du Master IMT est ouvert aux étudiants, qui participent activement à la discussion sur les orientations du diplôme. Il a été créé côté du Master IMT l'association des étudiants SORBONNE INNOVATION ET TECHNOLOGIE. Les étudiants sont impliqués dès le début d'année dans le choix des projets professionnels qui seront menés. Une réunion trimestrielle a lieu avec les délégués des étudiants pour recadrer aux besoins certains enseignements ou certaines activités. Le conseil de perfectionnement a aussi la charge de préparer le recrutement des futures promotions, où une attention particulière est donnée la diversité des profils et de l'origine des étudiants. A ce titre, les étudiants sont activement mobilisés. Le Master IMT vise non seulement à proposer une formation académique de haut niveau et reconnue professionnellement, mais surtout à participer à l'accompagnement des étudiants et à leur épanouissement. En ce sens, leur avis et opinion sur le diplôme est primordial, d'autant plus que le thème est celui de l'innovation en perpétuel dynamique.

Toutes les informations et les contacts mentionnés dans cette réponse à l'AERES sont bien évidemment disponibles sur demande.

#### **Spécialité : Développement durable, management environnemental et géomatique**

Rapporteur : Mireille Chiroleu-Assouline, Directrice du M2

Le rapport de l'AERES relève la présence de la spécialité DDMEG dans 2 mentions de master sans que ce soit mentionné dans le dossier : en fait, ce double rattachement n'est pas indiqué dans le dossier parce qu'il ne correspond pas à la réalité, la spécialité DDMEG étant rattachée à la seule mention Environnement et développement durable (ce que l'évaluation AERES de la mention Management trouve à juste titre plus naturel). Cette présentation est due à une maladresse dans la confection administrative des dossiers de l'UFR de Gestion, qui co-habilite pour la première fois le master DDMEG, au titre de son nouveau parcours RSE. Co-habilitation n'implique en effet pas rattachement à une mention de l'UFR de Gestion (à l'instar des autres UFR co-habilitant la spécialité).

Cette spécialité peut donc être extraite du Master mention « *Management* » de l'UFR de Gestion, pour ne figurer que dans la mention « *Environnement et développement durable* ».

## □ Spécialité : Logistique

Rapporteur : Jean-Marc Lehu, Directeur du M2

### Points faibles & recommandations assortis de réponses :

**Point faible 1/2** : La constitution du dossier laisse en suspens des questions très importantes sur l'ingénierie de la pédagogie : définitions des compétences, articulation marketing/logistique, rôle des praticiens, contribution de la recherche à la formation continue ou en alternance.

#### **Réponse :**

- L'approche pédagogique repose sur la responsabilisation et la gestion de projets par les étudiants.
- L'ingénierie de la pédagogie est passée en revue chaque année par le Conseil pédagogique du master Logistique, qui tient compte d'une analyse croisée des besoins exprimés par les professionnels partenaires, des remontées d'information transmises par les étudiants qui ont suivi la formation, et par le besoin ordinaire de faire évoluer la formation afin de favoriser au mieux l'insertion professionnelle.
- Les compétences acquises s'expriment au travers des quelques cinquante exemples de fonctions et métiers assurés par les diplômés à l'issue de la formation.

Il sera proposé lors du prochain plan quinquennal, un descriptif plus précis des compétences développées au cours de la formation.

- L'articulation logistique/marketing est implicite de par le positionnement « Logistique aval » de la formation. Toutefois lors du prochain plan quinquennal et à coûts constants, il sera proposé une évolution du nom du master afin d'être plus explicite et des modifications de contenu des modules afin de mieux percevoir l'équilibre et la complémentarité entre les deux disciplines ; leur nom sera alors lui aussi adapté en conséquence.
- Le master 2 pro Logistique est, comme la caractéristique de sa spécialité l'indique, un master professionnel. Néanmoins, une formation à la recherche et à la méthodologie est introduite dans les cours de Stratégie d'entreprise, marketing et logistique ; Processus de production et gestion des stocks ; Systèmes d'information. Dans cette logique, en 2010 et 2011 une étude terrain a été menée par les étudiants.
- Le master 2 pro Logistique est une formation initiale pleinement ouverte à l'alternance. La formation continue est organisée par une composante spécifique à l'Université Paris 1, le Centre d'Education Permanente.

**Point faible 2/2** : Si l'implication des professionnels est un élément important, assez peu d'indications sont données concernant leurs responsabilités et les cours qui leur seraient confiés.

**Réponse :**

- Le Conseil pédagogique du master 2 pro Logistique, qui est présenté dans le dossier, réunit neuf membres, dont trois enseignants-chercheurs, cinq professionnels et un représentant élu des étudiants.

- Comme indiqué dans le dossier de présentation du master 2 pro Logistique, 261h de formation sont assurées par des enseignants-chercheurs et 188h par des professionnels.

- Sur les huit enseignements fondamentaux, trois sont dispensés par des professionnels (Processus de développement des nouveaux produits, système d'information et finance et outils de prévisions appliqués à la logistique) soit 102 heures de présentiel sur les 276 autorisées par la maquette de la formation.

- En 2012 (année du dépôt du dossier) 173 heures de présentiel, hors-maquette et financées par la collecte de la taxe d'apprentissage réunissaient des séminaires complémentaires proposés en Comité pédagogique et dispensés par des professionnels (étude de cas réels, retour d'expérience, exercices méthodologiques, exercices terrain, séminaires culturels, exposé thématiques, analyses sectorielles, apprentissages de techniques nouvelles, sensibilisation à l'intelligence économique, initiation à la socio-psychologie, fondamentaux du design...)

L'ensemble de ces précisions sera plus clairement indiqué à l'avenir dans le dossier du master, de même que les titres et fonctions des intervenants professionnels en plus de leur entreprise.

**Recommandation 1/3 :** Le potentiel de débouchés justifierait le développement de la formation continue et en alternance.

**Réponse :**

- La formation fonctionne DEJA en alternance depuis sa création voilà quinze ans maintenant, et paradoxalement ce point est même souligné par l'évaluateur dans des commentaires situés plus en amont dans le rapport.

- La formation continue est organisée par une composante spécifique à l'Université Paris 1, le Centre d'Education Permanente.

**Recommandation 2/3 :** L'exposé de la formation demanderait une clarification des objectifs, des connaissances et des compétences.

**Réponse :**

- A la rubrique « Objectifs », la première ligne du dossier rendu indique : « Le master 2 Logistique n'a qu'un seul objectif déclaré : l'insertion professionnelle ». Sont ensuite présentés les 8 points distinctifs quant aux connaissances et compétences.

- Des éléments de réponse complémentaires à propos des compétences ont été fournis dans la réponse au point faible n°1.

- Il sera par ailleurs proposé lors du prochain plan quinquennal et à coûts constants, une nouvelle séquence des unités d'enseignements, aspirant à clarifier le contenu de la formation proposée et à mieux mettre en valeur la complémentarité logistique/marketing.

**Recommandation 3/3** : Le titre de la spécialité pourrait mieux correspondre au contenu des enseignements de la formation et à ses spécificités (logistique/marketing/distribution).

**Réponse :**

- Il sera proposé lors du prochain plan quinquennal, le nom « Logistique Aval » pour le master 2 pro Logistique, plus précis sur la dualité logistique/marketing et par ailleurs plus explicite pour la profession.

**Spécialité : Stratégie commerciale et politique de négociation**

Rapporteur : Pierre Medan, Directeur du M2

Nous remercions les évaluateurs de l'AERES pour leurs remarques et leur regard critique sur notre formation. Nous tiendrons compte de certains des avis (par exemple, en présentant mieux le pilotage des stages et les compétences attendues), mais pas de tous (par exemple, lorsqu'il nous est suggéré d'accroître d'adossement à la recherche).

Par ailleurs, nous avons parfois le sentiment que les évaluateurs répondent eux-mêmes dans les « *Points forts* » aux « *Points faibles* » qu'ils énoncent plus bas.

Point faible n° 1 : « *L'adossement à la recherche est peu développé.* »

Point fort n° 1 :

« *La structure de la formation est parfaitement adaptée aux attentes du milieu professionnel et permet de comprendre les bons taux d'insertion fournis.* »

Le M2 SCPN, par le passé, faisait plus de place à la recherche dans le domaine de la négociation. Il avait alors des taux d'insertion plus faibles. Depuis que l'objectif central est la professionnalisation, les taux d'insertion se sont améliorés, malgré les difficultés économiques grandissantes. Nous pensons donc, en accord avec les professionnels et les étudiants que cette direction est la bonne.

De même, avec le A+ mis à l'item « *Insertion professionnelle* », l'évaluateur conforte notre stratégie et reconnaît clairement que « *la professionnalisation est au centre de la pédagogie* ».

Point faible n° 2 : « *les objectifs sont très généraux et les connaissances et compétences attendues à l'issue de cette formation sont assez peu explicites.* »

Point fort n° 2 :

*« Les modalités pédagogiques sont efficaces ainsi que le pilotage par le porteur de projet qui apparaît très moteur dans la dynamique de formation. »*

Le fait que les *modalités pédagogiques* soient jugées efficaces nous conduit à penser que les objectifs ne sont pas si généraux qu'il y paraît. Sans doute avons nous mal présenté les objectifs de la formation. Nous porterons davantage d'attention à l'avenir.

Le principal objectif est de réussir l'insertion professionnelle de nos étudiants, quantitativement et qualitativement. Dans un environnement économique très difficile, face à la concurrence des grandes écoles de commerce, réussir à insérer 95 % des étudiants en quelques mois, à être en tête des classements et à remporter années après années les grands concours de négociation (face à HEC, Dauphine, l'ESSEC, EM Lyon, ESCP, ... ) constituent pour nous la plus belle preuve de réussite dans la construction des connaissances et des compétences offertes aux étudiants.

**Spécialité : Gestion des ressources humaines et relations sociales (M2 Recherche)**

Rapporteur : Jean-François Amadiou, Directeur du M2

L'évaluation souligne l'incontestable qualité du corps professoral et des enseignements assurés par eux. Les enseignements de GRH, théorie des organisations, relations sociales et droit du travail que suivent nos enseignements sont d'une qualité que l'AERES reconnaît. Les enseignements sont assurés par cinq professeurs d'université spécialisés en Gestion des ressources humaines, en droit du travail et en techniques quantitatives de recherche. Plusieurs sont de classe exceptionnelle, bénéficiaires de primes d'excellence scientifique, membres du CNU, du comité national du CNRS ou membres de jury d'agrégation du supérieur.

A ces universitaires reconnus s'ajoutent les interventions de professionnels de référence : Monsieur Xavier Broseta, DRH d'Air France KLM, Diplômé de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale d'Administration, enseignant à l'IEP de Paris intervient pour une dizaine d'heures en Relations professionnelles et monsieur Philippe Moncourrier, DRH du département sécurité de la RATP, vice président de l'Observatoire social international, pour 1h30 certaines années en relations professionnelles. De tels apports, qui émanent de professionnels de haut niveau, ne compromettent pas la qualité du Master recherche, tout au contraire.

La qualité du corps professoral est reconnue au plan académique et dans les milieux professionnels et politiques. Les enseignants du master sont très régulièrement sollicités par les professionnels des ressources humaines, le parlement ou les pouvoirs publics.

Dans ces conditions, nos diplômés trouvent d'autant plus aisément un emploi que les milieux professionnels connaissent bien le centre de recherche CERGORS-Prism, son observatoire des discriminations et les enseignants du master. Les doctorants sont recrutés quant à eux dans les meilleures universités et sont remarqués par leurs publications.

L'Université Paris 1 ne dispose pas d'informations relatives à l'emploi des diplômés des différents masters (taux d'emploi, salaire, type de contrat, structure d'accueil, vitesse d'insertion sur le marché du travail). Il serait important que notre Université et les autres établissements d'enseignement supérieur puissent fournir à l'avenir la seule information pertinente en ce domaine qui consisterait à analyser cette insertion professionnelle des diplômés compte tenu des variables susceptibles d'influer sur elle (nationalité et genre des étudiants, profession des parents et origine ethnique, par exemple). En l'état actuel, ces données ne sont jamais disponibles en France ce qui rend peu pertinente une évaluation en ce domaine.

La qualité de notre formation en fait un master recherché et la sélection à l'entrée est forte comme le note l'AERES. Si le nombre d'étudiants inscrits est bien en baisse entre 2009/10 et 2011/12 il est en revanche identique à celui de 2007/08 et supérieur à celui de 2008/2009. Les variations des effectifs ne sauraient dans ces conditions être interprétées comme un signe de désaffection des étudiants. Entre la première année évaluée et la dernière les effectifs sont parfaitement stables. En tout état de cause, le nombre d'étudiants inscrits ne saurait en lui-même être un critère de qualité des formations.

Le haut niveau d'exigence de notre master est reconnu par l'AERES qui remarque que notre taux de réussite (parfaitement stable de 2007 à 2012) est modeste. Si le diplôme est délivré de manière sélective, c'est pour garantir un haut niveau des diplômés de ce master de recherche notamment des mémoires de recherche. Il est évident que si les diplômés devaient être évalués selon le critère du taux de réussite, rien ne s'opposerait naturellement à élever très significativement le taux de réussite mais on peut se demander si la qualité des diplômés en serait améliorée.

Par ailleurs, les taux de réussite doivent être examinés en tenant compte des caractéristiques des étudiants inscrits. Il est évident par exemple que l'accueil d'étudiants d'origine étrangère, d'origine modeste ou en situation de handicap peut modifier le taux de réussite. Le seul examen des taux de réussite sans prise en compte des caractéristiques des étudiants risque de fausser les appréciations. Hélas, les établissements d'enseignement supérieur ne fournissent pas ce type de données à l'AERES ce qui rend l'utilisation de ce critère doublement contestable.

□ **Spécialité : Gestion des ressources humaines dans le secteur public**

Rapporteur : Jean-François Amadieu, Directeur du M2

La qualité du corps professoral (professeurs et professionnels) et des enseignements n'est pas contestée.

**Concernant les informations réduites sur les stages :**

Il s'agit d'un diplôme auquel participent seulement des personnes en activité et il n'est pas réalisé dans ces conditions de stage spécifique ni de rapport de ce stage. Il est donc évident qu'une information sur les « stages » ne peut être fournie à l'AERES.

**Concernant les informations réduites sur l'insertion professionnelle :**

Il s'agit d'un diplôme auquel participent seulement des personnes en activité de sorte que 100% des inscrits sont insérés professionnellement. Le master, créé en lien avec la DGAFP, dans laquelle interviennent des professionnels de référence est la garantie d'une valeur ajoutée pour nos diplômés.

□ **Spécialité : Conseil et Management Stratégique International**

Rapporteur : Alice le Flanchec, Directeur du M2

Une réflexion va être menée concernant la structuration des unités d'enseignements et les mutualisations éventuelles avec d'autres spécialités.

De plus, un conseil de perfectionnement va être créé.

Il est à noter que la baisse des effectifs, qui sont depuis 2009 (date du changement de direction) entre 25 et 30 par promotion relève d'une décision stratégique de la directrice de la formation, visant à s'aligner sur les effectifs moyens des autres spécialités de la mention et à favoriser des pédagogies par "petits groupes" qui sont plus aisées lorsque les effectifs ne dépassent pas 30 étudiants.