



HAL
open science

Master Management et conseil

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management et conseil. 2014, Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC. hceres-02040683

HAL Id: hceres-02040683

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040683v1>

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 et conseil

de l'Université Paris-Est Créteil
Val de Marne - UPEC

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



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

Section des Formations et des diplômes

En vertu du décret du 3 novembre 2006¹,

- Didier Houssin, président de l'AERES
- Jean-Marc Geib, directeur de la section des formations et diplômes de l'AERES

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



Evaluation des diplômes Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Créteil

Etablissement déposant : Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) au niveau de la mention : /

Mention : Management et conseil

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n°S3MA150009062

Périmètre de la formation

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

Campus de Créteil : IAE Gustave Eiffel - Université Paris-Est Créteil Val de Marne

Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN)

- Délocalisation(s) : /

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

Présentation de la mention

La mention *Management et conseil* est l'une des cinq mentions proposées par l'Institut d'Administration des Entreprises Gustave Eiffel (IAE), département de l'Unité de Formation et de Recherche de Sciences Economiques et de Gestion.

Le master première année est composé de quatre groupes. Les deux premiers groupes, en formation initiale et en apprentissage, sont organisés en un tronc commun. Deux autres groupes coexistent : un groupe international où les enseignements sont totalement délivrés en langue anglaise et un groupe en formation continue au sein de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN) installée à Melun.

En master seconde année, sept spécialités sont proposées : *Conseil, études et recherche* (en formation initiale et continue), *Contrôle de gestion et aide à la décision* (en formation en apprentissage), *Développement et management des universités* (en formation initiale et continue, et en rythme alterné à partir de 2013), *Gestion des ressources humaines dans les multinationales* (en formation en apprentissage), *Logistique et achats internationaux* (en formation en apprentissage), *Management de la responsabilité sociale des entreprises - RSE* (en formation initiale et continue) et *Management des organisations* (en formation continue avec l'Ecole des officiers de la gendarmerie nationale - EOGN). Chaque spécialité est bien identifiée et clairement positionnée au sein de la mention.



Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Cette mention vise à préparer les étudiants, apprentis et stagiaires de formation continue au pilotage des hommes et des organisations au service de la performance globale.

Le master première année (M1) permet l'acquisition d'un bagage commun et minimum en management des organisations. Ce socle de compétences fondamentales est orienté vers l'acquisition de connaissances relatives aux méthodes, outils et concepts généraux de la gestion et du management, de compétences dans les différentes fonctions de la gestion et de compétences comportementales utiles et nécessaires pour exercer des emplois à responsabilité. Les spécialités de seconde année (M2) permettent une spécialisation dans l'un des domaines de la gestion et du management. Des prolongements sont possibles avec l'inscription en doctorat et/ou la participation aux enseignements dispensés au sein de l'école doctorale.

Cette mention prépare des étudiants, des apprentis et stagiaires de formation continue à exercer des emplois à fortes responsabilités dans les domaines de la gestion et du management. A l'issue de ce parcours en deux ans les diplômés pourront notamment exercer des emplois dans les domaines du conseil en organisation et management des entreprises, dans le développement et le management des ressources humaines, au sein de directions d'entreprises, d'établissements ou d'institutions publiques ou privées. Pour certains parcours plus spécifiques en seconde année de master, il sera possible d'exercer des emplois en relation avec la logistique et les achats internationaux, avec l'audit et le contrôle, la logistique et le marketing.

En M1 sont proposés quatre parcours en fonction des publics : les apprentis, les stagiaires de formation continue, un groupe international et un groupe d'élèves officiers de la gendarmerie nationale. Plus que de parcours il s'agit de groupes différents dont les modalités pédagogiques sont différentes (formations initiale, en apprentissage et continue). La voie de l'apprentissage et la voie de la formation continue sont ainsi largement privilégiées dans cette mention puisque deux parcours leur sont consacrés. Dans la majeure partie des formations ouvertes en alternance le rythme retenu est celui de quatre jours en entreprise et un jour et demi à l'université. La validation des acquis de l'expérience reste exceptionnelle.

En M2 sept spécialités sont proposées. Un tronc commun en M1 permet d'accéder aux sept spécialités. Le M1 est entièrement mutualisé pour les parcours francophones (500 heures relèvent du tronc commun de la première année), certains cours sont communs à d'autres mentions de l'IAE (*Finance, Marketing et vente*). Il s'agit d'une mutualisation globale qui ne se décline pas en parcours spécifiques au cours du deuxième semestre du master, il n'existe donc pas d'orientation et de spécialisation progressives des étudiants.

L'articulation entre le M1 et les spécialités de M2 est hétérogène selon les spécialités. En effet certaines spécialités ne recrutent et n'attirent aucun étudiant de première année (exemple de la spécialité *Conseils, études et recherche*) alors que d'autres recrutent et attirent exclusivement ces étudiants. Concernant les spécialités de fortes divergences entre volumes horaires et crédits européens associés sont observées.

Dans certaines spécialités, le morcellement des interventions est important (parfois plus de huit enseignants pour une même unité d'enseignement). Cela ne favorise pas la lisibilité et la clarté de ces formations et de leur programme pédagogique.

En termes de moyens et pour faciliter l'acquisition de compétences transversales, des documents électroniques sont accessibles via la plateforme Espace de Ressources En Ligne (EPREL). Des cours en ligne sont également à disposition ainsi qu'un accès à la plateforme de e-learning Tell me more pour l'apprentissage de l'anglais, l'espagnol, l'italien, l'allemand et le néerlandais. Une initiation à l'arabe classique est également possible. Une préparation au *Test of English for International Communication* (TOEIC) est organisée en M1. Cent heures de cours en M1 sont délivrées en langue anglaise pour trois des parcours, le parcours international étant totalement délivré en langue anglaise. L'animation de cours en anglais est ensuite beaucoup plus restreinte en M2 au sein des spécialités et très hétérogène. Un centre de ressources et de partage des bonnes pratiques est mis en place au sein de l'université et la mention commence à y faire appel. Des *serious games* sont organisés dans le cadre des enseignements et la communication par visio-conférence avec les enseignants est possible et encouragée.

Cette mention positionnée sur le management et le conseil est la seule présente au sein de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne. Le positionnement de cette formation doit surtout se comprendre d'un strict point de vue géographique. Les enseignements dispensés sont peu ou prou les mêmes que ceux des autres universités de la région parisienne. Compte tenu de l'étendue de la région, de son tissu industriel et tertiaire dense, la présence de ce type



de formation dans le sud parisien se justifie parfaitement. Au sein de la mention les partenariats sont de plusieurs natures : académiques et professionnels, régionaux, nationaux et internationaux. En effet, il existe deux types de partenariats : ceux établis par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) en général et qui intéressent l'ensemble des parcours et ceux qui sont contractés par les spécialités. A ce sujet, les partenariats institutionnalisés sont assez inégaux d'une spécialité à une autre. Par exemple, la spécialité *Conseils, études et recherche* a établi de nombreux partenariats avec des entreprises comme Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), IDRH (société de conseil en management), Ipsos (Institut de sondage français), Milward Brown Paris. D'autres spécialités n'en ont établi aucun (exemple de la spécialité *Contrôle de gestion et aide à la décision* avec des associations professionnelles ; *Gestion des ressources humaines dans les multinationales* avec des multinationales).

La mention se positionne sur des niches professionnelles notamment avec ses spécialités. Ces spécialités proposées ont vocation à compléter les autres mentions existantes (*Finance, Marketing et vente*). Pour autant, certains enseignements de la spécialité *Contrôle de gestion et aide à la décision* sont très proches de ceux d'une spécialité comptable et audit, ce qui peut nuire à la lisibilité de la formation. Par rapport aux autres mentions le positionnement est plus délicat.

La mention est adossée au laboratoire de recherche de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) et notamment aux pôles Stratégie, Ressources Humaines et Logistique. De nombreux chercheurs de ce laboratoire enseignent au sein du master même si l'on constate un réel déséquilibre concernant la spécialité réservée aux élèves officiers de gendarmerie nationale (aucun enseignant-chercheur n'intervenant dans cette spécialité).

La dimension internationale est gérée au niveau de l'IAE et consiste en un certain nombre d'actions : présence dans les salons internationaux, création d'un parcours international, renforcement de la mobilité internationale, ouverture internationale des enseignements.

Selon les spécialités les partenariats internationaux ont donné lieu à la signature de conventions dans le but d'accueillir des étudiants étrangers et d'envoyer quelques étudiants au sein de ces institutions (cf. avec l'Université d'Etat de Moscou, avec l'Université de Ouagadougou pour la spécialité *Conseil, études et recherche*), mais ceci reste marginal et souvent peu institutionnalisé (exemple de la spécialité *Gestion des ressources humaines dans les multinationales*). Il existe une certaine hétérogénéité entre les spécialités et notamment celles qui sont attentives à accueillir des étudiants étrangers ou des étudiants ayant une forte expérience à l'étranger (exemple de la spécialité *Logistique et achats internationaux*) et celles qui privilégient les cours en anglais. On peut regretter que la spécialité *Gestion des ressources humaines dans les multinationales* ne propose pas de réel parcours étudiant à l'international, ce qui peut nuire à l'attractivité de cette formation.

Le nombre d'étudiants depuis 2009 est en évolution concernant le M1 et dépasse les 110 étudiants. Le taux d'attractivité de la mention est satisfaisant (plus de 560 candidatures) au regard de la sélectivité pratiquée : exigence d'un niveau score IAE MESSAGE supérieur à la moyenne nationale et exigence d'un niveau d'anglais requis. Les deux tiers des effectifs sont issus de la licence de gestion (sauf pour le parcours international, 50 %). Les étudiants qui n'ont pas de formation en gestion sont accueillis au sein de cette mention de façon marginale. Il existe globalement un bon taux de réussite dans toutes les spécialités (on considère que les résultats de la spécialité *Conseil, étude et recherche* dont les taux sont les moins favorables, proviennent surtout de la difficulté plus générale de recruter des étudiants désirant poursuivre en doctorat). Toutefois, les sources de recrutement sont assez hétérogènes entre les spécialités. Certaines spécialités ne recrutent aucun étudiant du M1. Peu d'éléments expliquent le manque d'attractivité interne de certaines spécialités alors que les dossiers de candidatures externes sont parfois nombreux (cf. spécialité *Conseils, études et recherche* et spécialité *Management de la responsabilité sociale des entreprises*). Plus précisément, le pourcentage de poursuite entre le M1 et le M2 est assez faible (45 % pour trois des parcours et 30 % pour le parcours international) alors que l'offre de formation sur les spécialités se veut très large.

Conformément aux recommandations précédentes de l'AERES, il existe désormais un suivi des cohortes dont les résultats ne sont cependant pas toujours complets. Il manque parfois des années. Globalement les objectifs de la mention sont remplis, les étudiants obtiennent un emploi assez rapidement et dans les domaines visés par les formations (même si l'on a peu d'informations sur les métiers réellement exercés par les diplômés, les questions ne prévoyant apparemment pas cet item). Les taux de poursuite en doctorat sont conformes à ce que l'on observe dans les établissements similaires.

L'équipe pédagogique est conséquente ; elle est constituée de sept professeurs d'université, 19 maîtres de conférences, quatre enseignants associés et sept agrégés. Elle est en parfaite adéquation avec l'offre de formation au sein de cette mention.

Les équipes pédagogiques sont globalement mixtes dans les parcours entre enseignants-chercheurs et intervenants professionnels. Selon les parcours on constate une disparité forte dans l'implication des enseignants (14 enseignants dans le parcours des élèves officiers de gendarmerie en première année alors que pour les autres



seulement sept interviennent) ; un phénomène inverse est observé pour les professionnels (12 dans les parcours formation initiale et apprentissage alors que seulement quatre professionnels interviennent dans le parcours des élèves officiers M1).

Chaque spécialité dispose d'un conseil de perfectionnement sans que l'on sache véritablement ce qu'il s'y passe (sauf pour la spécialité *Gestion des ressources humaines dans les multinationales*). La question se pose en particulier dans les formations pour lesquelles il existe de très nombreux intervenants avec des interventions qui ne dépassent pas trois heures.

Malgré, la mise en place de formations en alternance, les modalités de suivi des étudiants, des apprentis ou des stagiaires ainsi que le rôle du livret d'alternance sont peu évoqués. Des analyses de passage (enquêtes) des étudiants de licence vers le M1 ainsi que des étudiants de M1 vers les spécialités sont réalisées.

Tous les enseignements sont évalués annuellement par les étudiants des différents parcours et spécialités. Chaque unité d'enseignement (UE) est appréciée au travers de 10 items. Cette procédure automatisée est gérée par l'IAE. Une évaluation des formations dans leur globalité et abordant la question du soutien administratif est également organisée dès la fin de la formation et ensuite à neuf mois. Une enquête d'insertion professionnelle est également réalisée pour les différentes formations.

Globalement les différents points soulevés par l'AERES ont été pris en considération et sont argumentés. Toutefois, le semestre passerelle qui avait été souligné comme un point fort a été remplacé par un parcours international qui est un élément important, mais n'est pas en lien avec cette idée de semestre passerelle. Certaines remarques restent donc toujours d'actualité : présence de professionnels de la spécialité dans les enseignements (si ce problème a largement été surmonté en logistique, il se pose désormais en contrôle de gestion). La dimension internationale affichée n'est pas encore totalement entrée dans les faits (en particulier pour les spécialités qui font de cette dimension un facteur de différenciation).

Concernant la mention, le dossier est globalement bien présenté et les informations fournies sont détaillées et argumentées. Toutefois, on constate une certaine hétérogénéité entre les spécialités : la présentation et les informations figurant dans la spécialité *Management des organisations* ne permettent pas d'apprécier correctement cette formation. La valorisation du stage est aussi hétérogène d'une spécialité à l'autre. Les maquettes d'enseignement sont parfois lourdes en termes d'horaires, mais aussi un peu confuses dans leur présentation.

En résumé, la mention est cohérente et l'articulation entre les deux années de master logique. Le regroupement de toutes ces spécialités au sein d'une même mention est peu cohérent.

- Points forts :

- La professionnalisation de cette mention est bonne et l'insertion professionnelle des étudiants satisfaisante.
- L'apprentissage et la formation continue sont des points forts de cette mention.
- Cette mention répond aux nombreux besoins des milieux socio-professionnels et de secteurs très différenciés (du contrôle de gestion, à la gestion des ressources humaines en passant par les établissements universitaires). Les débouchés sont potentiellement importants.
- L'apprentissage de la langue anglaise est un point fort de cette mention notamment en M1. Cette dimension internationale se trouve renforcée par un parcours délivré totalement en langue anglaise sur deux ans.
- L'adossement à la recherche de cette mention est avéré.

- Points faibles :

- L'intitulé de la mention n'est pas de nature à affirmer un positionnement original ou pertinent. Le rapprochement de ces différentes spécialités au sein de cette mention n'est pas très clair.
- La mutualisation des enseignements ne concerne que la première année du master.
- Les partenariats académiques et professionnels sont établis de façon très hétérogènes entre les spécialités.
- Il existe de multiples enquêtes d'insertion et de suivis des diplômés (par l'Institut d'Administration des Entreprises, par le centre de formation des apprentis et par les responsables des spécialités) qui peut conduire à une certaine lassitude des personnes interrogées et à un manque de cohérence et de coordination.
- La distinction : fondamentaux de gestion et fondamentaux du management (en master de première année) laisse apparaître des regroupements peu convaincants. On imagine facilement que certains modules puissent se retrouver dans l'une ou l'autre de ces unités.
- Le dossier de la spécialité *Management des organisations* n'est pas conforme aux attentes dans la mesure où il fait référence à la première année qui lui est associée.



- Recommandations pour l'établissement :

Une réflexion pourrait être menée au sein du conseil de perfectionnement de la mention afin de comprendre pourquoi certaines spécialités attirent plus naturellement les étudiants de M1 de l'IAE. Une réunion de l'ensemble des responsables de spécialités, des responsables des parcours de M1, du responsable de mention et des représentants des étudiants serait utile pour mieux comprendre ce phénomène. En effet, près de 55 % des étudiants de première année ne poursuivent pas en M2 au sein de cette mention.

Les partenariats académiques et professionnels de différents niveaux (régionaux, nationaux et internationaux) pourraient être mieux institutionnalisés au niveau de l'IAE afin que chaque spécialité puisse en bénéficier. Cela éviterait cette impression d'hétérogénéité entre les spécialités.

Il serait utile d'harmoniser les trois enquêtes d'insertion professionnelle réalisées et de suivis des anciens diplômés dans la mesure où le dispositif actuel pourrait créer un « effet » de lassitude des répondants. Idéalement l'harmonisation des supports des enquêtes entre université, centre de formation des apprentis et IAE rendrait plus lisible cette démarche et augmenterait les taux de participation. En raison de l'attachement des étudiants à leur institut il serait utile que l'administration de cette enquête se fasse par ce même institut (qui obtient d'ailleurs les plus fort taux de réponse par rapport aux deux autres).

La recherche d'un meilleur positionnement de la mention voire l'éclatement en plusieurs mentions serait de nature à effectuer des regroupements plus naturels entre certaines spécialités.

Une recherche de mutualisation des enseignements entre les spécialités (M2) serait possible notamment sur les modules consacrés à l'insertion et la préparation à la vie professionnelle ou bien les modules et unités d'enseignement en recherche appliquée ou méthodologie de recherche. Cela permettrait entre autre de renforcer la dimension adossement à la recherche et l'importance de la rigueur scientifique dans la réalisation des projets, travaux, études et mémoires de fin d'étude.

Il serait utile de développer les cours en anglais de façon plus homogène dans l'ensemble des spécialités afin d'être sur la dynamique du M1.

Les intitulés des unités d'enseignement en M1 pourraient être mieux ciblés en tenant compte des distinctions réelles qui expliquent le regroupement de certaines disciplines dans ces mêmes unités d'enseignement.

Le nom choisi est général et générique et pourrait comprendre toutes les autres spécialités des autres mentions présentes au sein de l'Institut d'Administration des Entreprises.



Evaluation par spécialité

Conseil, études et recherche

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) - Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

Double diplôme avec l'Université d'Etat de Moscou (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Economiques).

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité vise l'acquisition des connaissances et compétences en matière d'audit et de diagnostic afin de pouvoir apprécier des politiques de gestion dans différents domaines et de mener des études sur des champs de la gestion choisis en option (marketing ; management et stratégie). Elle est fortement orientée vers la recherche pour former de futurs enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion (en favorisant la poursuite d'étude vers un doctorat), des consultants que leurs activités amènent à mobiliser une méthodologie proche de celle de la recherche et des chargés d'études qui soient capables d'évaluer des politiques de gestion et/ou de réaliser différentes études ou enquêtes. La maîtrise des questions d'ordre épistémologique et méthodologique est également un objectif clairement affiché au sein de cette spécialité. Ces aspects sont illustrés en fin de master dans la réalisation d'un projet de recherche ou d'une étude appliquée.

Cette spécialité se décline en trois unités d'enseignement dont la répartition est équilibrée. Le nombre d'heures de présentiel au sein de cette spécialité est de 207 auxquelles s'ajoutent six heures de préparation à la vie professionnelle. Il y a six heures d'enseignement qui sont assurées par des professionnels extérieurs à la formation. Au premier semestre les étudiants suivent collectivement l'UE 1 relative à la méthodologie et aux outils de la recherche en sciences de gestion pour une durée de 135 heures. Ensuite ils ont le choix entre deux options : un séminaire de spécialisation en management ou bien en marketing pour une durée de plus de 60 heures. Les deux options n'ont pas le même nombre d'heures (69h et 75h). Le second semestre est consacré selon l'option choisie à la réalisation d'un projet de recherche en management, ou à la réalisation d'un projet de recherche en marketing. 15 ou 16 heures d'enseignement leur sont consacrées.

- Appréciation :

La spécialité est adossée au laboratoire de recherche de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG). Chaque UE est rattachée à un pôle du laboratoire, pour les options il s'agit des pôles Stratégie, Ressources Humaines et Marketing et, pour le tronc commun du pôle Méthodologie et réflexivité.

La spécialité est très orientée vers la formation par la recherche. La méthodologie et les outils de recherche en sciences de gestion sont largement représentés en termes de volume horaire. Les modalités d'évaluation sont d'ailleurs adaptées à la finalité de cette spécialité. Ainsi à titre d'exemple, les étudiants doivent réaliser une étude critique d'un texte de recherche en 72 heures. De même le mémoire représente 30 ECTS dans l'évaluation de cette spécialité. L'expérience en entreprise est toutefois encouragée. Cette dimension professionnelle est abordée par le biais d'interventions sur le métier et la méthodologie de conseils. Il existe des liens importants avec de grands cabinets de conseil.

Un ensemble de ressources numériques et méthodologiques est à disposition des étudiants de cette spécialité afin de leur permettre la réalisation de leur projet de recherche.



Les stages sont optionnels, ils permettent de mener un projet de recherche en entreprise pour ouvrir l'opportunité d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) pour une poursuite en doctorat. Un séminaire de coaching est mis en place pour faciliter l'acquisition des techniques de recherche d'emploi et méthodes d'insertion professionnelle. Un séminaire d'anglais est orienté vers la préparation du TOEIC et l'acquisition d'un niveau de 750 points. Le recours à une plateforme de e-learning est également proposé.

La spécialité est ouverte à la formation continue, ouverture facilitée par le nombre d'heures d'enseignement (environ 200 heures) et le regroupement des cours au premier semestre. Toutefois, la réalisation du mémoire au second semestre est difficilement compatible avec une activité professionnelle à temps plein. Les stagiaires de formation continue peuvent alors s'inscrire dans un cursus sur deux ans s'ils le souhaitent. Un enseignant référent leur est également attribué en début de formation pour les accompagner dans leur processus formatif.

Des partenariats académiques internationaux sont établis, notamment avec l'Université d'Etat de Moscou (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Economiques) où une convention de double diplôme a été signée, et avec l'université de Ouagadougou. Chaque année des étudiants étrangers sont accueillis dans la spécialité provenant des universités partenaires (à ce jour le nombre reste modeste puisque deux étudiants sont inscrits en doctorat). Les travaux de recherche du second semestre peuvent être menés à l'étranger.

Cette spécialité est la seule de l'Est francilien à avoir opté pour ce positionnement très orienté vers la recherche. Le recrutement est totalement extérieur à l'Université Paris-Est Créteil. Le nombre de candidatures est stable et voisine de 150 dossiers chaque année. Le nombre d'inscrits est en nette diminution depuis 2011-2012. Une proportion non négligeable des étudiants de cette spécialité est déjà titulaire d'un master deuxième année.

Le taux de réponse à l'enquête d'insertion est de plus de 65 % et les chiffres présentés ne concernent que deux promotions et sont incomplets. 80 % des diplômés sont recrutés en entreprise et 20 % poursuivent dans le cadre d'un doctorat, ce qui reste assez modeste.

L'équipe pédagogique est composée de 21 personnes dont 17 enseignants-chercheurs et autres enseignants, deux enseignants associés et deux professionnels. La composition de cette équipe est en lien avec l'orientation forte en recherche qui est affichée au sein de cette spécialité (même si la finalité de cette spécialité se veut indifférenciée).

La sélection des étudiants se fait classiquement en deux étapes : dossier et lettre de motivation puis entretien. Les étudiants doivent attester d'un score minimum au *Test of English for International Communication* - TOEIC - (600) ou *Test of English as a Foreign Language* - TOEFL - (500) depuis moins de trois ans pour être recrutés. Un conseil de perfectionnement de la spécialité est organisé chaque année dans lequel un représentant des étudiants de chaque option est associé. L'évaluation des étudiants invite à apporter des améliorations.

- Points forts :

- L'adossement à la recherche et la formation par la recherche de cette spécialité est très marquée et de bon niveau.
- L'équipe pédagogique est de bonne qualité.
- La spécialité est organisée de façon cohérente et ambitieuse.
- Le suivi des étudiants est approfondi.
- Les partenariats académiques et professionnels régionaux, nationaux et internationaux sont intéressants.

- Points faibles :

- Un manque d'explications sur le fait que, selon l'option choisie, le nombre d'heures d'enseignement ne soit pas le même est de nature à nuire à la clarté de l'organisation pédagogique.
- La spécialité attire essentiellement des étudiants extérieurs à l'université et aucune candidature de master première année n'est faite par les étudiants de l'Institut d'Administration des Entreprises. Le nombre d'inscrits est en nette diminution.
- Les taux d'échecs sont assez importants.



- Recommandations pour l'établissement :

La qualité des partenariats avec les établissements universitaires étrangers au sein de cette spécialité doit être maintenue à ce même niveau, car ils donnent une réelle légitimité professionnelle et académique à la spécialité. Pour autant les apports de ce partenariat mériteraient d'être plus clairement identifiés.

La spécialité pourrait s'enrichir au sein de l'équipe pédagogique de professionnels de haut niveau (à l'instar de l'équipe des enseignants-chercheurs) en lien notamment avec le domaine du consultanat ou de professionnels issus de sociétés d'études en stratégie et organisation, en marketing, etc.

Le conseil de perfectionnement pourrait se saisir de la question de la faible attractivité de la spécialité au sein des parcours de M1 de la mention et de la baisse assez substantielle des effectifs au sein de la spécialité. Des passerelles pourraient être recherchées entre les autres mentions de l'IAE et l'entrée dans cette spécialité.

De nouvelles modalités de recrutement pourraient limiter les taux d'échec enregistrés au sein de cette spécialité fortement orientée vers la recherche. Ainsi, la réalisation d'un mini-mémoire de recherche pour le dossier de candidature pourrait être une possibilité pour mesurer la motivation et l'intérêt des candidats à la recherche.



Contrôle de gestion et aide à la décision

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne(UPEC) - Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à former des contrôleurs de gestion, contrôleurs budgétaires, gestionnaires de projet, auditeurs et consultants, etc. La spécialité a une orientation professionnelle et est organisée en alternance. Trois unités d'enseignement (UE) composent cette spécialité : système de gestion et communication ; contrôle et pilotage des organisations ; pratiques professionnelles et mémoire. Cette troisième UE n'est pas composée de cours en face à face ou de travaux dirigés, mais donne lieu à l'obtention de 21 crédits ECTS. La période en entreprise des apprentis est prise en compte au travers de crédits ECTS.

- Appréciation :

Les compétences attendues sont très générales. La spécialité vise à faciliter l'acquisition de connaissances techniques autour des outils d'analyse de la performance ; de connaissances et de savoir-faire méthodologiques sur la réalisation d'analyses et de préconisations ; de compétences en termes de savoir-être.

La formulation des UE est très générale et regroupe de nombreux cours parfois très différents les uns des autres, ou qui n'ont pas toujours leur place dans les UE concernées : les cours de méthodologie du mémoire et du projet professionnel se situent dans l'UE système de gestion et communication et non dans la troisième unité intitulée Pratiques professionnelles et mémoire. Le positionnement dans la maquette de l'UE 3 relatives aux pratiques professionnelles et mémoire est difficile à comprendre. Elle donne lieu à l'obtention de 21 crédits ECTS, mais n'est assortie d'aucune heure d'enseignement (cours ou travaux dirigés). Les périodes en entreprise donnent lieu à des crédits ECTS uniquement pour les apprentis et non pour les étudiants en formation continue ou en stage (lorsqu'ils sont en recherche d'emploi). La cohérence et la structure des UE sont peu lisibles. La formulation des deux unités d'enseignement est trop générale et globale.

Plus de 40 heures sont consacrées à la préparation des étudiants à la vie professionnelle. L'enseignement recourt aux outils technologiques récents : un cours de 24 heures d'anglais est dispensé avec accès à une plate-forme de e-learning, un cours en contrôle de gestion de 70h s'effectue sur ordinateur via Excel ; ces cours sont également disponibles en version électronique.

Un dispositif de validation des acquis de l'expérience est prévu. La spécialité peut être suivie dans le cadre de la formation continue (trois semaines entières de formation en début de cycle puis tous les vendredis et samedis matins de l'année).

La spécialité ne fait mention d'aucun partenariat, formalisé ou non, au niveau international.

Les statistiques des quatre dernières années font apparaître une diminution de l'attractivité (moins de candidatures, promotions moins importantes). Il est difficile d'apprécier la provenance des étudiants (en particulier l'origine des étudiants de masters de première année), car le tableau est incomplet. Sur la dernière promotion, le taux de recrutement extérieur est de 36 %. Le taux d'insertion professionnelle est toutefois très bon (entre 86 et 100 % d'emploi avant six mois). Les emplois occupés à l'issue de la formation ainsi que les salaires obtenus sont conformes aux objectifs attendus et pratiques observées.

L'équipe pédagogique est mixte et composée de huit enseignants-chercheurs et cinq intervenants extérieurs professionnels. Le volume d'heures en présentiel de la spécialité est de 400 heures également réparties entre enseignants et professionnels (218 heures et 182 heures). Les heures « enseignants » sont réparties globalement pour moitié entre deux agrégés du secondaire (45,5 heures sur 218) et un maître de conférences en gestion (70 heures sur



218). Ainsi 53 % des heures « enseignants » ne reposent que sur trois individus dont un seul enseignant-chercheur. Il existe des ambiguïtés dans la présentation de l'équipe pédagogique, ce qui rend la lecture des documents peu aisée. Il ne semble y avoir aucun enseignant chercheur dans la spécialité « contrôle de gestion ». Les enseignants-chercheurs qui interviennent dans la spécialité, sont plutôt des spécialistes de gestion des ressources humaines, de stratégie ou de conduite du changement. De plus, les intervenants extérieurs sont assez peu nombreux et leurs fonctions ne laissent pas toujours apparaître de fortes responsabilités dans le domaine précis de la spécialité. Parmi les professionnels (uniquement issus du secteur tertiaire), il n'y a aucun contrôleur de gestion. Dans le tableau récapitulatif des professionnels (composition et structure de l'équipe pédagogique), cinq noms sont cités, alors que dans le texte d'accompagnement il est indiqué que sept professionnels interviennent (pour un volume horaire de 122 heures). Mais dans le tableau du contenu des UE du master seconde année, on dénombre neuf professionnels qui interviennent pour 176 heures (44 % de la maquette). Ces incohérences ne facilitent pas la lisibilité de la spécialité.

Il existe un conseil de perfectionnement, mais aucune indication n'est donnée sur la périodicité des réunions, des exemples d'ordre du jour ou d'innovations qui ont été mises en place à la suite de ces conseils.

Les étudiants effectuent via le site de l'IAE une évaluation des enseignements. Il existe également une enquête d'insertion à neuf mois des diplômés de cette spécialité. Tous les étudiants doivent avoir un score minimal de 650 au TOEIC pour être admis dans la spécialité. Le recrutement se fait sur dossier et lettre de motivation puis entretien.

- Point fort :
 - La spécialité permet un bon taux d'insertion professionnelle dans le secteur tertiaire.

- Points faibles :
 - On constate une absence de partenariats académiques et professionnels régionaux, nationaux et internationaux.
 - L'équipe pédagogique est mixte enseignants-chercheurs et professionnels et complémentaire, mais la participation des enseignants-chercheurs universitaires de la discipline est trop faible et concentrée sur un maître de conférences qui réalise près de la moitié des enseignements universitaires. Les responsabilités exercées par les professionnels de la spécialité laissent apparaître qu'il n'y a aucun contrôleur de gestion au sein de l'équipe.
 - Les enseignements s'effectuent seulement sous la forme de cours magistraux alors que la spécialité s'intéresse à l'analyse des pratiques.
 - L'attractivité de la formation semble se réduire.

- Recommandations pour l'établissement :

Il serait opportun d'avoir des intervenants extérieurs exerçant le métier auquel prépare la spécialité. Un rapprochement vers les professionnels pourrait être envisagé et donner lieu à la signature de plusieurs conventions de partenariats professionnels. Cet élément serait de nature à renforcer l'ancrage de la spécialité au sein des milieux professionnels. Ces partenariats peuvent s'appuyer sur les relations entretenues avec les organisations qui accueillent les apprentis au sein de la spécialité. Des personnes ressources pourraient être repérées en raison de leur position de cadre ou de dirigeant afin de pouvoir intervenir sur des domaines précis de la spécialité en tant qu'experts.

Le fait que, dans l'équipe pédagogique de l'Institut d'Administration des Entreprises, on dénombre six enseignants ou enseignant-chercheurs en comptabilité-contrôle-audit (alors que seulement deux interviennent dans la spécialité) permettrait de renforcer l'équipe enseignante spécialiste du domaine considéré. Une participation plus systématique d'enseignants-chercheurs de la discipline serait utile pour diversifier les intervenants et renforcer le caractère scientifique de la spécialité.

Le conseil de perfectionnement devrait être précisé dans sa composition, ses modalités et ses actions concrètes sur le contenu et les modalités pédagogiques de la spécialité.



Développement et management des universités

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) - Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

Il s'agit dans de cette spécialité de former des cadres qui pourront exercer leurs activités au sein des établissements supérieurs et de la recherche, c'est-à-dire au sein des universités, d'écoles, d'organismes de recherche, de pôles de recherche, etc. Cette spécialisation peut également permettre d'exercer des fonctions de cadres au sein d'organismes publics ou privés en lien avec le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche (organismes d'évaluation, de pilotage, d'accréditation, etc.).

La formation est de 413 heures d'enseignement et se déroule sur quatre jours en moyenne par semaine. Elle s'adresse à des apprentis et des stagiaires de formation continue. Six unités d'enseignement (UE) composent cette spécialité : enjeux contemporains de l'enseignement supérieur et de la recherche ; organisations et acteurs du système universitaire ; management et techniques de gestion ; pilotage stratégique des établissements ; qualité, contrôle, audit ; pratiques professionnelles.

- Appréciation :

Cette spécialité est originale, car elle vise à acquérir de solides connaissances en gestion et à bien connaître le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que les évolutions qui l'impactent. La spécialité forme de futurs cadres généralistes au sein de ces établissements, mais également des cadres déjà en situation d'emploi aux méthodes de gestion et de management des organisations.

La spécialité étant ouverte en apprentissage et en formation continue, le stage n'est donc pas obligatoire (hormis pour les stagiaires de formation continue en recherche d'emploi). Les apprentis sont accompagnés par les responsables de la spécialité dans la recherche de leur contrat d'apprentissage.

La spécialité est adossée au laboratoire de recherche de l'Institut de Recherche en Gestion au sein du pôle Stratégie et Ressources Humaines. Un axe de recherche sur les universités est initié au sein du pôle avec un encouragement pour les étudiants à poursuivre en doctorat. Les étudiants peuvent participer à des séminaires de recherche se déroulant en Ile de France. Ils profitent des recherches de plusieurs enseignants-chercheurs spécialisés dans l'évolution historique, sociologique, et managériale des universités. La formation par la recherche est assurée par le mémoire de fin d'année (UE 6). Les travaux de deux étudiants ont été valorisés par des publications. Deux anciens diplômés poursuivent en thèse de doctorat.

Dix heures de formation à la préparation à la vie professionnelle sont dispensées dans le cadre de cette spécialité. Peu de ressources en ligne sont disponibles. Il existe peu de cours en anglais même si les étudiants sont amenés à travailler sur des supports écrits en langue anglaise. Les étudiants ont toutefois accès à la plateforme de e-learning comme pour tous les étudiants de l'Institut d'Administration des Entreprises.

L'étude du positionnement de la spécialité dans son environnement est bien réalisée et précise. Il s'agit de l'unique formation sur cet objet en Ile de France. Le flux d'étudiants reste modeste, depuis quatre ans une seule année compte plus de 10 étudiants (11 durant l'année 2011-2012).

Le contenu de la spécialité correspond bien aux emplois occupés par les diplômés. Il y a un bon taux de réussite au diplôme de 75 à 90 %, certains étudiants ne soutenant leur mémoire qu'à l'issue d'une seconde inscription. Le taux d'insertion des étudiants est très bon (100 % à six mois), avec des salaires d'embauche correspondant au niveau d'étude. Une fois en poste, ces diplômés sont encouragés par leur employeur à passer divers concours afin d'être titularisés. Toutefois, on remarque l'absence de données précises par année sur les types d'emplois occupés, le



nombre de personnes ayant passé des concours et ceux exerçant des emplois au sein d'instances proches des établissements supérieurs et de la recherche.

La composition de l'équipe est mixte, car elle est composée de professionnels (13), de chercheurs (trois) et d'enseignants-chercheurs (neuf). La spécialité repose sur un seul professeur en sciences de gestion qui n'intervient que 14 heures dans la formation. La notion de chercheur n'est pas explicite concernant les intervenants de la spécialité, ce qui pose des questions quant à la poursuite d'études en doctorat.

L'intervention de professionnels exerçant des responsabilités importantes au sein des universités est assez peu présente. Concernant la composition de l'équipe pédagogique, il existe des incohérences entre le tableau de répartition des enseignements, celui de la composition et structure de l'équipe pédagogique et le tableau de synthèse des équipes pédagogiques.

Il existe un conseil de perfectionnement sans autre précision et un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants.

Tous les étudiants doivent avoir un score minimal de 650 au TOEIC pour être admis dans la spécialité. Le recrutement se fait sur dossier, lettre de motivation et entretien.

- Points forts :

- L'originalité du positionnement est intéressante. La spécialité est une réponse aux attentes et aux besoins des établissements d'enseignement supérieur et de la recherche de former leurs cadres (futurs et actuels) aux réalités du management et de la gestion.
- Les débouchés de cette spécialité sont prometteurs et répondent parfaitement aux réalités des établissements concernés.
- L'adéquation entre les objectifs de la formation et les compétences requises sur le marché de l'emploi est bonne, même si elle concerne des effectifs restreints.

- Points faibles :

- L'intervention d'acteurs clés du monde universitaire et des instances de l'enseignement supérieur et la recherche est assez faible.
- On remarque une fragilité et un risque sur la pérennité de la spécialité en raison du faible nombre de professeurs en sciences de gestion qui interviennent dans la spécialité.
- Le rythme de l'alternance pour les stagiaires de formation continue semble difficilement compatible avec une activité professionnelle à plein temps.
- La dimension internationale est peu présente dans la spécialité.
- L'articulation entre les heures de cours et leur valorisation en termes de crédits européens n'est pas toujours compréhensible.

- Recommandations pour l'établissement :

Un renforcement de l'équipe enseignante en gestion serait de nature à mieux stabiliser l'équipe pédagogique.

Une réflexion sur un nouveau rythme d'alternance pourrait faciliter les candidatures en formation continue.

Un effort sur l'organisation de plus de cours en anglais, des études comparatives de systèmes internationaux ainsi que l'établissement de partenariats avec des établissements européens seraient de nature à renforcer la dimension internationale de cette spécialité.

Le positionnement de la spécialité sur une dimension plus européenne et plus seulement axée sur les universités, mais sur les établissements public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) serait de nature à augmenter le nombre de candidats à cette formation.

Le renforcement de liens plus formalisés (partenariats, conventions) avec les acteurs qui touchent au monde de l'enseignement supérieur et de la recherche permettrait également d'attirer des personnels dans le cadre de la formation continue. De plus, cela renforcerait le caractère professionnalisant de la spécialité.

Un dispositif d'accompagnement et de tutorat pourrait être mis en place pour faire en sorte que les étudiants terminent leur mémoire et le soutienne dès leur première inscription. Cette question pourrait être abordée dans le conseil de perfectionnement de la spécialité.



Gestion des ressources humaines dans les multinationales

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) - Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité doit permettre la maîtrise de quatre familles de compétences : les techniques de gestion des ressources humaines, des compétences interculturelles, managériales et relationnelles. Elle propose une formation destinée à des cadres qui auront à gérer du personnel dans le contexte d'entreprises multinationales. La maquette de cette spécialité est de 400 heures réparties en quatre unités d'enseignement : la gestion des ressources humaines dans son contexte (environnement des multinationales), les pratiques de gestion des ressources humaines dans les multinationales, l'environnement international de la gestion des ressources humaines et les pratiques professionnelles.

- Appréciation :

A l'issue de leur formation les diplômés maîtrisent les compétences techniques liées à la fonction des ressources humaines dans un contexte de forte internationalisation. Ils peuvent exercer des emplois d'auditeur, de contrôleur de gestion sociale, de gestionnaire de carrières internationales, de *compensation and benefits manager*, de responsable d'une population d'expatriés, etc.

La coordination et l'explicitation des modalités d'évaluation des étudiants dans ce contexte de multi interventions, ne sont pas clairement décrites. En effet on identifie 14 intervenants différents dans l'UE 1, 16 pour l'UE 2 (10 interventions ne dépassent pas 3,5 h), 13 pour l'UE 3. Les crédits attribués aux différents modules le sont de façon hétérogène.

La spécialité est adossée au pôle Stratégie et Ressources Humaines du laboratoire de recherche de l'Institut de Recherche en Gestion. La spécialité accorde une importance forte à la réalisation d'un mémoire de recherche (1/3 des ECTS de cette année de formation). Un cours de méthodologie de la recherche (UE 2) est dispensé par deux professeurs des universités.

Des innovations pédagogiques concourent à développer l'acquisition de compétences transversales et professionnelles : « nuit de la crise » et module de gestion de crise/leadership et management de 24 heures, coaching, conférences en géopolitique, création de séquences pédagogiques, organisation d'un colloque annuel avec l'association nationale des directeurs des ressources humaines, réalisation d'un coaching sur les techniques de recherche d'emploi et méthodes d'insertion professionnelle, mises en situation professionnelle en matière de recrutement (avec la collaboration de BNP-Paribas), synthèses des dépêches AEF (en partenariat avec l'AEF), etc.

Les technologies de l'information et de la communication sont développées au sein de cette spécialité : système d'information ressources humaines, communautés de pratiques, réseaux sociaux, etc. La culture générale internationale est développée grâce aux liens établis, par convention, avec l'association « Réalités et relations internationales ».

Pour l'apprentissage de la langue anglaise, les étudiants ont accès à la plateforme de e-learning comme tous les étudiants de l'Institut d'Administration des Entreprises. Des cas et examens en anglais sont également animés et organisés. Un voyage d'étude d'une semaine est réalisé en langue anglaise.

La formation n'est proposée qu'en formation en apprentissage et en formation continue. Entre deux et cinq stagiaires de formation continue sont accueillis chaque année. Un secrétariat spécifique leur est dédié. Le rythme de l'alternance prend en compte les activités liées à l'organisation des nombreux projets de la spécialité.



Il n'existe pas de partenariats académiques et professionnels internationaux formalisés par des conventions au sein de cette spécialité. Des liens, sans partenariat formel, sont toutefois établis avec l'*European Association of Personal Management*. Cinq étudiants de pays étrangers ont été accueillis au sein de cette spécialité cette année.

L'attractivité de cette spécialité est due à son positionnement original au regard des autres spécialités nationales existantes. Elle figure dans différents classements des meilleures formations en gestion des ressources humaines.

En 2012-2013, le taux de placement des diplômés était de plus de 90 %. Les effectifs sont en évolution depuis 2009 et le nombre de candidatures est relativement stable (plus de 100 par année). Plus de 50 % des effectifs proviennent du M1 de l'Institut d'Administration des Entreprises. Les taux de réussite sont proches de 100 %.

L'évaluation des enseignements est conforme à celle pratiquée au sein de l'IAE et des autres spécialités. Il s'agit d'une évaluation anonyme via le site web, dont le questionnaire est joint en annexe au dossier de la mention. Les résultats sont ensuite transmis au responsable de la spécialité qui les analyse et prend les mesures adéquates.

L'IAE, dans lequel se situe la spécialité, organise sa propre enquête d'insertion à neuf mois. Le taux de réponse obtenu au sein de cette spécialité est de plus de 80 %. 92 % des diplômés ont obtenu un emploi avant six mois en 2011-2012. Une étudiante de la première promotion (2009-2010) de cette spécialité a soutenu sa thèse de doctorat fin 2013.

L'équipe pédagogique est composée de 11 enseignants (quatre professeurs et six maîtres de conférences dont deux habilités à diriger des recherches et un professeur associé) et 28 professionnels exerçant des responsabilités importantes en lien avec la spécialité (soit 58 % du volume total des enseignements). L'équipe pédagogique se réunit deux fois par an dans le cadre d'un conseil de perfectionnement. Il n'est pas précisé quels intervenants participent à ces conseils.

Pendant l'année d'étude, les étudiants ont la possibilité d'évaluer les enseignements, ce dispositif est complété par des réunions entre les responsables de la spécialité et les étudiants, qui prennent la forme de mini bilans.

Tous les étudiants doivent avoir un score minimal de 750 au TOEIC pour être admis dans la spécialité (la moyenne par année des étudiants est de l'ordre de 840). Le recrutement se fait sur dossier, lettre de motivation et ensuite entretien.

- Points forts :

- Le positionnement de la spécialité est original : gestion des ressources humaines dans les multinationales.
- La professionnalisation de la spécialité et son articulation avec la prise en compte d'une véritable dimension recherche sont des points forts.
- L'équipe pédagogique et sa mixité (enseignants-chercheurs / professionnels) sont de bon niveau.
- Le voyage d'étude en fin d'année est un point important de la spécialité.

- Points faibles :

- Les partenariats formalisés au sein de cette spécialité sont peu nombreux et notamment avec des organisations internationales.
- Si les relations avec les professionnels sont réelles, elles sont toutefois peu formalisées (pas de conventions par exemple).
- Le rôle et la composition du conseil de perfectionnement ne sont pas précisés.

- Recommandations pour l'établissement :

Un renforcement des partenariats étrangers est souhaité. Sur une spécialité internationale il serait utile de formaliser des partenariats académiques et professionnels affichant cette dimension.

Le maintien des dispositifs pédagogiques existants et le développement de ces derniers sont des points forts à maintenir.

Des exemples d'actions prises par le conseil de perfectionnement et de leurs effets sur le fonctionnement et les modalités de la spécialité pourraient être fournis. La composition de ce conseil serait également utile à préciser.



Logistique et achats internationaux

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) - Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité vise à acquérir une double compétence en logistique et en achats internationaux. Il s'agit de former des professionnels au sein d'entreprises ayant une politique internationale active et une présence paneuropéenne ou multinationale. Il s'agit également de former des professionnels capables d'exercer des emplois en lien avec les politiques d'achats ainsi que le management opérationnel et logistique (*supply chain manager*, responsable logistique, acheteur projet, acheteur international, etc.).

La maquette de cette spécialité est de 406 heures réparties en cinq unités d'enseignement (UE) : management, logistique, achats internationaux, environnement de l'entreprise et pratiques professionnelles.

- Appréciation :

Cette spécialité prépare à l'acquisition de compétences et de connaissances techniques (organisation des flux, pilotage des processus d'une chaîne logistique, participation à la politique d'achat à l'international, etc.), et de compétences transversales (gestion et animation d'équipe, appréhension du contexte multiculturel). La formation est proposée en apprentissage ou en formation continue. Les enseignements sont dispensés tous les vendredis ainsi que cinq semaines entières réparties dans l'année. Chaque année la spécialité accueille environ 10 % de stagiaires de formation continue (sur un effectif compris entre 20 et 25 admis).

Les UE de cette spécialité (au nombre de cinq) sont regroupées par grandes disciplines, mais elles n'associent pas les deux dimensions du positionnement de cette spécialité. Elles sont enseignées respectivement dans trois unités distinctes.

La spécialité est adossée au laboratoire de recherche de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) et notamment aux pôles Stratégie et Ressources Humaines. La spécialité est également rattachée au groupe thématique sur le management des services au sein du laboratoire. 15 crédits ECTS sont associés à la réalisation d'un mémoire de recherche appliquée.

Deux simulations de gestion sont organisées et destinées, entre autre, à développer l'acquisition de compétences liées aux technologies de l'information et de la communication.

Les étudiants sont formés à l'utilisation d'un simulateur industriel (logiciel de simulation de processus). Des jeux de rôles sont également organisés afin de développer les compétences de négociation des participants.

L'apprentissage de la langue anglaise se fait au travers de certains cours dispensés en anglais (ceux-ci ne sont pas identifiés dans le dossier, mais ils représentent 63 heures dans la maquette) et/ou la distribution de supports en anglais. Les étudiants ont également accès à la plateforme de e-learning.

Il n'existe pas de partenariats académiques et professionnels internationaux dans cette spécialité. Pour autant la spécialité accueille un nombre croissant d'étudiants étrangers (près de 20 % en 2013) ainsi que des étudiants ayant réalisé une année d'étude à l'étranger (18 % en 2013).

En raison de sa double compétence (logistique et achats internationaux), de la possibilité d'avoir des cours en anglais et de la formule apprentissage cette spécialité est attractive. Ce positionnement est donc très différencié des formations proches existantes. La spécialité est récente, le nombre de candidatures reçues est croissant, mais les données sont incomplètes (année 2011-2012) quant à la provenance des étudiants.



Il existe un important recrutement externe. L'effectif est assez stable selon les années (autour de 20) et le nombre de candidatures est assez important dépassant les 170 dossiers. Moins de 40 % des effectifs proviennent du M1 de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE). Les données transmises laissent toutefois apparaître (mais sans explications) qu'en 2011-2012 aucun étudiant du M1 de l'IAE n'a été admis.

Le taux de réussite est proche de 100 %. La participation à l'enquête d'insertion est satisfaisante (proches de 95 %). Les données sont présentées par année avec des exemples de types d'emplois exercés. 40 % des diplômés en 2012 ont trouvé un emploi avant la fin de leur formation.

L'équipe pédagogique est composée de 10 enseignants-chercheurs (trois professeurs agrégés du secondaire, six maîtres de conférences et deux professeurs des universités), un enseignant associé et 15 professionnels. 40 % des enseignements sont assurés par des enseignants-chercheurs. De nombreux experts universitaires spécialisés en logistique interviennent dans cette spécialité, mais n'appartiennent pas à l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne.

Un conseil de perfectionnement de la spécialité est organisé, mais peu de précisions sont données (rythme, composition, actions concrètes, etc.).

Tous les étudiants doivent avoir un score minimal de 750 au TOEIC pour être admis dans la spécialité. Le recrutement se fait sur dossier et lettre de motivation, puis entretien en français et en anglais.

- Points forts :

- Le positionnement de la spécialité est original en associant la logistique et les achats internationaux.
- Les experts universitaires français spécialistes de logistique font partie de l'équipe pédagogique. L'équipe pédagogique professionnelle s'est consolidée et est composée également de véritables spécialistes du domaine.
- L'insertion professionnelle des diplômés est bonne.
- La présence de séminaires métiers est de nature à renforcer la dimension professionnelle de cette spécialité.

- Points faibles :

- Les partenariats académiques et professionnels régionaux, nationaux et internationaux n'ont pas été institutionnalisés par des conventions.
- La structure pédagogique de la maquette organise de façon très séparée les trois dimensions de cette spécialité : logistique, achat et management.
- L'encadrement de cette spécialité par des enseignants de l'université de Paris-Est Créteil (UPEC) spécialistes de logistique est à renforcer. Le nombre d'enseignants-chercheurs permanents spécialistes de logistique et rattachés à l'institution est en effet assez faible.

- Recommandations pour l'établissement :

La spécialité pourrait privilégier des partenariats en lien avec son positionnement original et notamment sur la dimension internationale.

Une réflexion de la structure pédagogique associant plus étroitement les deux dimensions de la spécialité (logistique et achats internationaux) serait de nature à renforcer son positionnement original (actuellement les deux dimensions sont enseignées dans des modules distincts).

Le recrutement d'un enseignant-chercheur spécialiste de logistique assurerait une meilleure stabilité de l'équipe interne au sein de cette spécialité.



Management de la responsabilité sociale des entreprises

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) - Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

Double diplôme avec l'Université d'Etat de Moscou (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Economiques).

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à mieux identifier et comprendre les enjeux et les acteurs de la responsabilité sociale des entreprises. Elle vise également à mieux maîtriser les instruments, outils et normes relatives à la responsabilité sociale des entreprises. L'intégration de la responsabilité sociale des entreprises dans les stratégies des organisations et ses effets sur les pratiques de gestion des ressources humaines sont également des objectifs visés.

Le nombre d'heures d'enseignement de la spécialité est de 390. 47 % des enseignements (soit 183 heures) sont assurés par des professionnels. La spécialité est organisée en quatre unités d'enseignement : comprendre la responsabilité sociale des entreprises, intégrer la responsabilité sociale des entreprises dans la stratégie et dans le management, articuler responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines, diagnostic professionnel et ouverture.

- Appréciation :

La spécialité a pour objectif de faciliter les capacités de diagnostic des participants, d'accompagnement, de pilotage et de contrôle. Elle permet de maîtriser l'animation de groupes et de conduire le changement au sein des organisations. Les débouchés visés par cette spécialité se veulent très ouverts allant de la fonction achat aux fonctions gestion des ressources humaines, communication, audit, développement durable. Les lieux d'exercice de ces fonctions sont également très larges : entreprises internationales, petites et moyennes entreprises, ONG, institutions, etc.

Les unités d'enseignement (UE) de cette spécialité (au nombre de quatre) sont inégales en termes d'horaires. Elles laissent apparaître un morcellement important de chaque sous-thème qui conduit globalement à donner l'impression de constituer en des témoignages de professionnels plus que de l'acquisition de connaissances solides sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises. Plus précisément, l'UE 1 est subdivisée en 18 interventions, 22 interventions pour l'UE 2, 17 pour l'UE 3 et, 15 pour l'UE 4. La répartition des crédits ECTS est également difficile à justifier et à comprendre. Les titres des UE ne sont pas en cohérence avec les modules proposés (dans l'UE 2 on trouve des cours de finance présentés comme des cours de stratégie, les cours sur les dirigeants et l'intervention de l'Etat sont exclus de l'UE Gouvernance, etc.). Tous ces éléments ne favorisent pas la lisibilité de la maquette.

La formation est organisée à raison de quatre jours par semaine d'octobre à fin janvier. La formation peut être aménagée sur deux ans en ce qui concerne la formation continue. Le stage est « généralement » d'une durée de six mois et doit concerner un projet en lien avec la responsabilité sociale des entreprises.

Un dispositif destiné à faciliter l'insertion professionnelle a été mis en place : projet collectif réalisé en partenariat avec une organisation acteur de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ; assistance personnalisée à la définition du projet professionnel ; stage de longue durée. Des documents numérisés sont à disposition des étudiants sur une plateforme pédagogique (EPREL). Les étudiants ont été amenés dans le cadre d'un projet collectif à créer un cas multimédia. Le recours à une plateforme de e-learning est proposé pour faciliter l'apprentissage de l'anglais (Tell me more). Un enseignement d'initiation à l'arabe classique est proposé. Si certains cours sont dispensés en langue anglaise et/ou nécessitent la visualisation de DVD en anglais, aucune information précise n'est donnée.

La spécialité a établi sous forme de convention des partenariats avec le milieu professionnel au niveau national : Adecco France ; le Club Régional d'Entreprises Partenaires de l'Insertion (CREPI), la Caisse d'Epargne et de Prévoyance Ile-de-France (CEIDF). D'autres partenariats, au niveau régional, existent, mais ne sont pas formalisés



avec notamment, la Ville d'Orly et *Creative Valley*. Ces partenariats attestent de l'ancrage professionnel de la spécialité.

La concurrence régionale est assez forte. Les avantages concurrentiels mis en avant sont relatifs à l'antériorité de la formation sur le marché, à la renommée des membres de l'équipe, aux liens étroits effectués avec la recherche et aux dispositifs d'accompagnement vers l'insertion des étudiants.

Le nombre de dossiers de candidatures pour cette spécialité est de plus de 100 et le nombre d'admis est de 18 et reste assez stable. Tous les candidats admis proviennent de cursus autres que du M1 de l'Institut d'Administration des Entreprises. Les taux de réussite sont proches de 100 % au cours des dernières années.

Le taux de réponse à l'enquête réalisée par l'IAE est de 85 %. Les informations sont assez vagues sur la nature des emplois trouvés, les types de contrats, etc.

L'équipe pédagogique est mixte et de bon niveau ; elle est composée de 15 enseignants-chercheurs et 36 intervenants professionnels. Les professionnels mobilisés exercent bien des fonctions et des emplois en lien direct avec cette spécialité. Toutefois, les intervenants sont extrêmement nombreux, sur des interventions qui ne dépassent pas trois heures dans un même module, par exemple un professeur d'université n'intervient que trois heures, un autre que six heures. Dans le même temps, un professeur associé intervient plus de 49 heures (13 % du volume total). Certains chiffres qui figurent dans différents tableaux sont incohérents. C'est le cas par exemple du nombre de professionnels qui interviennent dans la formation et que l'on ne retrouve pas dans la maquette présentée. Ce chiffre est également divergent concernant les enseignants autres que professionnels.

De même, il est indiqué que les taux d'échecs sont rares et faibles ; par ailleurs, il est indiqué que cinq étudiants sur 23 ont échoué ; soit 22 % de l'effectif.

Ces incohérences ou divergences dans les chiffres et les commentaires ne rendent pas le dossier très clair.

Il existe un conseil de perfectionnement, mais compte tenu de la composition très étendue de l'équipe, il est difficile de se rendre compte de l'efficacité de ce conseil. Il est organisé chaque année au sein de la spécialité ; y sont associés les anciens responsables de la spécialité ainsi qu'un représentant des étudiants.

Des évaluations anonymes sont organisées annuellement conformément au dispositif mis en place par l'Institut d'Administration des Entreprises. En plus de cette évaluation individuelle, deux réunions sont organisées par an par le responsable de la spécialité.

Tous les étudiants doivent avoir un score minimal de 650 au TOEIC pour être admis dans la spécialité (le score moyen des étudiants est de 866 pour 2013). Le recrutement se fait sur dossier et lettre de motivation, puis entretien.

● Points forts :

- La spécialité a établi de nombreux partenariats académiques et professionnels au niveau national et international. Les partenariats au niveau régional existent, mais ne sont pas formalisés par des conventions.
- Le positionnement original sur la responsabilité sociale des entreprises est un élément différenciant de la spécialité.
- L'équipe pédagogique est de qualité.
- Le dispositif d'insertion professionnelle est bien orienté vers l'étudiant et destiné à faciliter le développement de ses compétences et à mieux le préparer à son intégration dans le monde professionnel.
- La construction du baromètre de la responsabilité sociale des entreprises est une initiative très intéressante.

● Points faibles :

- Les débouchés sont difficilement identifiés et la spécialité ne semble pas conduire naturellement les étudiants à des emplois bien déterminés au sein des organisations.
- Le nombre de professionnels est très (trop) important et conduit à un émiettement et morcellement des enseignements dispensés dans cette spécialité.
- Le contenu des UE est très éclaté et les intitulés sont mal choisis dans la mesure où ce sont des objectifs poursuivis plus que des intitulés d'unités. Ces unités sont inégales en termes de volume horaire de façon non justifiée.
- La politique de stage est peu précise et explicite. Aucune information n'est donnée sur le suivi des stagiaires, la façon dont la spécialité aide à la recherche de stage et la durée obligatoire du stage.



- Les modalités prévues pour le cas des stagiaires de formation continue sont peu expliquées et précises notamment sur le fait d'aménager la formation sur deux ans.
- Le nombre d'étudiants admis à la formation est assez faible au regard des dossiers reçus et on comprend difficilement pourquoi aucun étudiant du master de première année de l'IAE ne postule ou n'est admis au sein de cette formation.
- Il manque des informations importantes sur le devenir des diplômés en termes d'emplois, de type de contrats, de temps de recherche d'emploi, etc.

- Recommandations pour l'établissement :

Le conseil de perfectionnement pourrait lors de sa réunion annuelle réfléchir à une meilleure articulation des UE et à des regroupements possibles afin d'envisager des interventions plus conséquentes en volume horaire.

Il serait utile de légitimer le fait que la spécialité consacre une UE entière à la gestion des ressources humaines alors qu'elle regroupe indifféremment les autres fonctions dans l'UE 2 autour de la stratégie et du management.

Des précisions sur la charge de travail demandée par chaque UE ainsi que les modalités pédagogiques spécifiques à chacune d'elles permettraient de mieux comprendre la répartition des crédits européens dans cette spécialité.

Un dispositif plus formalisé de gestion des stages avec plus de précisions sur la durée, les missions, les entreprises d'accueil, les modalités d'accompagnement et de suivi des stagiaires serait important pour attester d'une véritable politique de stages.

Un dispositif spécifique aux stagiaires de formation continue devrait être envisagé afin de mieux correspondre aux attentes de cette population en situation d'emploi ou de stage (dans le cadre d'une recherche d'emploi).

Une analyse plus fine et précise de l'enquête d'insertion permettrait de mieux mettre en valeur la professionnalisation de cette spécialité et son ancrage sur le marché de l'emploi.

Une réflexion pourrait être menée sur l'opportunité de créer un parcours *Responsabilité sociale des entreprises* au sein d'un master administration des entreprises ou bien au sein du master *Management des organisations* (groupe spécifique).



Management des organisations

- Périmètre de la spécialité :

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

Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN)

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité permet à de futurs officiers de la gendarmerie nationale d'obtenir une double compétence en management. La formation est dispensée au sein de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN) à Melun et est organisée par une convention signée avec l'UPEC. La formation est organisée sur les deux années de la mention. Elle est de 360 heures pour la seconde année dont 120 heures (soit 1/3 des enseignements) sont consacrées à la préparation à la vie professionnelle. Quatre unités d'enseignement(UE) précèdent cette année de spécialité : fondamentaux de la gestion, environnement global 1, fondamentaux du management et environnement global 2. Le M2 est composé de trois UE : système de gestion et communication, contrôle et pilotage des organisations et expérience professionnelle.

- Appréciation :

La spécialité permet d'acquérir une vision fonctionnelle des organisations au niveau opérationnel et stratégique. Elle consiste à permettre la mise en œuvre d'une politique générale dans la prise en compte des environnements dans lesquels les organisations évoluent. L'ensemble des fonctions de l'organisation sont abordées au sein de cette spécialité. Les connaissances et compétences sont celles que l'on retrouve dans les masters Administration des entreprises des instituts d'administration des entreprises en France. Il est indiqué qu'il est nécessaire de réaliser trois stages dans cette spécialité sans pour autant disposer de plus d'informations. Ces trois stages correspondent au total à six semaines d'immersion dans des services de la gendarmerie. Un mémoire de fin d'étude, dont les sujets sont déterminés par l'école des officiers de gendarmerie, doit être réalisé en fin de seconde année.

La spécialité n'a pas établi de partenariats académiques ou professionnels au niveau international.

Les élèves officiers sont préparés à passer le TOEIC. Leur score à ce test est alors pris en considération dans l'évaluation du module d'anglais de cette spécialité.

La spécialité est adossée au laboratoire de recherche de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) et notamment aux pôles Stratégie, Ressources Humaines et Finance et Management. La spécialité est rattachée particulièrement à l'axe transversal pilotage des performances des organisations du secteur public et de l'économie sociale et solidaire. Aucune précision n'est donnée sur les liens et effets de cet adossement pour les élèves officiers.

Cette formation est dispensée dans les locaux de l'école de gendarmerie et suit un rythme de formation qui correspond aux impératifs de celle-ci, mais qui n'est pas mentionné dans le dossier.

En raison de la convention établie avec l'école des officiers de gendarmerie, la promotion est généralement constituée de 25 élèves officiers. La qualité des informations est toutefois insuffisante pour apprécier l'attractivité de cette spécialité. Aucune information n'est donnée sur l'origine géographique, statutaire, en termes de diplômes, d'âge, de sexe, etc. des élèves officiers de cette spécialité. Il n'est également pas fait mention des tableaux effectifs par année. Le taux de réussite est de 100 %. Tous les élèves sont affectés à un poste en tant qu'officiers du corps technique et administratif de la gendarmerie nationale. Il n'existe pas d'enquête spécifique sur l'insertion et les évolutions de carrières de ces élèves.

L'équipe pédagogique de la spécialité est composée en master deuxième année d'un seul enseignant (professeur agrégé du second degré - PRAG) et neuf professionnels. Le tableau devant préciser la composition de l'équipe avec le statut des enseignants ainsi que les qualités respectives des intervenants professionnels est absent du dossier contrairement aux autres spécialités.



Un comité de pilotage composé des deux responsables de cette spécialité et de deux responsables de l'école se réunit trois fois par an. Aucun exemple concret n'est fourni pour illustrer ses actions et son utilité. A cela s'ajoute des réunions (tous les trois mois) entre les élèves et les responsables de cette spécialité.

Les élèves sont recrutés en première année par l'école ; le taux de sélectivité annoncé est de 30 %.

- Points forts :

- Le positionnement de la spécialité est original.
- L'ancienneté du partenariat établi avec l'EOGN.

- Points faibles :

- Les responsables de la spécialité semblent peu présents dans les décisions, les orientations, les modalités d'organisation, de recrutement et de sélection des promotions. La gouvernance ne semble pas être pleinement exercée par l'université qui délivre le diplôme.
- Le pilotage de la spécialité est très fragile et ne semble reposer que sur un professeur agrégé de l'enseignement du second degré (PRAG), seul intervenant en master seconde année. La présence des enseignants-chercheurs en sciences de gestion fait défaut en seconde année.
- Le projet pédagogique de cette spécialité est confus et son positionnement peu lisible notamment au regard d'un master administration des entreprises délivré dans les instituts d'administration des entreprises. En effet, la spécialité n'est accessible qu'aux futurs officiers de gendarmerie alors qu'elle semble correspondre au programme des masters administration des entreprises (ex : certificat d'administration des entreprises) ouverts à tout public en recherche de double compétence.
- La structure pédagogique de cette spécialité est peu précise. Les intitulés des unités d'enseignement en seconde année de master sont peu justifiés. La politique de stage est peu lisible et son articulation avec le mémoire de fin d'études également.
- Les liens avec la recherche et les pôles du laboratoire sont peu lisibles.
- Le dossier est insuffisamment renseigné et rend difficile l'appréciation qui peut être faite sur cette spécialité. Des informations relatives au master première année en lien avec cette spécialité n'ont pas leur place dans ce dossier à cet endroit précis.

- Recommandations pour l'établissement :

La création d'un master administration des entreprises (MAE) permettrait d'envisager plusieurs parcours avec des groupes spécifiques. Plus précisément un parcours réservé aux officiers de gendarmerie serait envisageable. Un parcours Responsabilité sociale des entreprises (RSE) correspondant à l'actuelle spécialité *Management de la responsabilité sociale des entreprises* pourrait alors compléter cette nouvelle spécialité.

Une réflexion sur le dispositif et les modalités pédagogiques de cette spécialité devrait être menée en lien avec la direction de l'Institut d'Administration des Entreprises.

Le pilotage de la spécialité devrait être assuré par un enseignant-chercheur en sciences de gestion et la participation d'enseignants-chercheurs aux enseignements de la spécialité devrait permettre d'en asseoir la légitimité scientifique académique.

Les informations sur la qualité et le type d'emploi des professionnels intervenant au sein de cette spécialité devraient être renseignées afin de pouvoir apprécier la dimension professionnelle réelle de cette spécialité.

Une véritable politique des stages et d'accompagnement permettrait de comprendre pourquoi cette spécialité nécessite la réalisation de trois stages différents. De même, les liens entre ces stages et le mémoire de fin d'étude pourraient être envisagés afin de permettre une meilleure cohérence dans les dispositifs pédagogiques. La durée des stages devrait être prolongée en seconde année afin de permettre une bonne immersion professionnelle et faciliter l'acquisition de la double compétence affichée. Il serait d'ailleurs intéressant d'envisager une immersion dans une organisation autre que celle de la gendarmerie nationale si l'objectif est bien de développer les compétences de gestion et de management de ces élèves officiers.

Un lien plus affirmé avec les pôles de recherche du laboratoire pourrait, au travers de publications et de la participation à des manifestations scientifiques, renforcer l'adossement à la recherche de cette spécialité.

Les responsables de cette spécialité pourraient participer plus activement aux processus de sélection des élèves qui intègrent cette spécialité. Une meilleure implication dans la gouvernance et la sélection permettrait d'affirmer la dimension universitaire de cette spécialité.



Observations de l'établissement

PRÉSIDENTENCE

LH/GV/ n°56

Dossier suivi par :
Nathalie PERICHON
DEVE

Téléphone :
01 45 17 11-62

Courriel :
nathalie.perichon@u-pec.fr

Le Président de l'Université Paris-Est Créteil

A

Monsieur le Président de l'AERES

A l'attention de M. Jean-Marc GEIB
Directeur de la section des formations et des
diplômes
20, Rue Vivienne
75002 Paris

Créteil, le 8 septembre 2014

OBJET : observations de l'établissement concernant le :

Domaine : Droit, Economie, Gestion

Master : Droit, Economie, Gestion

mention : Management et conseil

Monsieur le Président,

Je tiens à remercier l'AERES pour le travail de qualité qui a été effectué. Notre établissement tiendra compte de ces évaluations pour améliorer la qualité de ses enseignements. Les réponses formulées ci-dessous ont pour but d'éclairer l'ensemble de la communauté universitaire sur la réalité de nos formations en offrant un éclairage complémentaire, non de mettre en cause le travail d'évaluation entrepris par l'AERES.

X
X X

Observations sur l'évaluation du master Management et conseil

Spécialité Gestion des Ressources Humaines dans les Multinationales

Avant toute chose, nous tenons à remercier les évaluateurs pour l'attention portée à notre formation et la précision de leur analyse. Les points forts du diplôme ainsi que ses spécificités ont été soulignés. Concernant les points faibles et les recommandations, voici nos observations.

1') La coordination et l'explication des modalités d'évaluation des étudiants dans ce contexte de multi interventions ne sont pas clairement décrites... 14 intervenants (UE1), 16 (UE2 dont 10 = 3h30). Les crédits sont attribués de façon hétérogène.

Notre réponse :

Effectivement, notre dossier initial n'a pas insisté sur ce point.

Chaque module est sous la responsabilité d'un enseignant chercheurs ou d'un PAST de l'UPEC :

UE1. M1. Fonctionnement organisationnel et structures dans les EMN (Pilote : Julienne Brabet)
UE1. M2. Gestion de l'emploi dans les EMN (Pilote : Frédérique Pigeyre)
UE1. M3. Contrôle de gestion sociale et SIRH (Pilote : Frédérique Pigeyre)
UE2. M1. Systèmes de rémunérations (Pilote : Michel Barabel)
UE2. M2. Relations sociales (Pilote : Michel Barabel)
UE2. M3 Formation dans les EMN (Pilote : André Perret)
UE2. M4. Méthodologie de recherche (Pilote : Florence Allard Poesi)
UE3. M1. Management Interculturel (Pilote : Olivier Meier)
UE3. M2. Intelligence économique, management et gestion de crise (Pilote : Olivier Meier)
UE3. M3. Projets tutorés (Pilote : Michel Barabel)
UE4. Mémoire (Pilote : Frédérique Pigeyre)

L'enseignant pilote assure la coordination du module, le recrutement des professionnels et des autres collègues Enseignants Chercheurs et définit les modalités de l'évaluation du contrôle des connaissances.

Les professionnels (DRH, DAF, DG d'entreprises multinationales) qui interviennent dans le M2 sont sollicités au regard de leurs activités professionnelles centrées sur une intervention d'expertise consistant à mettre en situation les étudiants sur une problématique RH vécue dans leur entreprise en contexte international (exemple pour une séquence de 3 heures 30, exposition de la problématique : 15 minutes, remise de documents, travail en groupe par les étudiants 1h30, propositions de résolution par les étudiants 45 minutes, présentation par le professionnel dans la résolution en entreprise et échange 1h) sans qu'il leur soit demandé de mettre une note (étudiant acteur). L'évaluation des acquis se mesure lors des examens (partiel, rapport, exposé, ...) réalisés par l'enseignant chercheur responsable du module. C'est pourquoi le volume horaire est parfois légèrement déconnecté des ECTS associés d'autant plus que le temps mobilisé par l'étudiant en plus de ses heures présentiellees (conception d'un module de formation, synthèse AEF, mini mémoire interculturel, Organisation du colloque et du voyage) varient en fonction du scénario pédagogique choisi.

Exemple de problématique traitée en 3 heures 30 :

Philippe Cuenot (DRH Bouygues Telecom) : Problématique « Augmenter le nombre de femmes siégeant au CODIR de l'entreprise face à la pression des parties prenantes »

Bertrand Calmon (DRH CGG Veritas) : Problématique « Organiser trois expatriations à l'étranger »

Stéphane Gannac (DAF/DRH La Mutuelle Générale, ex DRH Dexia) : Problématique « Négocier un accord cadre mondial sur la gestion des rémunérations variables »

Pascale Place (DRH Quick Europe, Ex DRH Norbert Detressangle) : Problématique « Négociation d'une restructuration dans 3 pays européens avec les partenaires sociaux »

Jean Pautrot (Président du cercle Magelan, ex. DRH EDF International) : Problématique : « Optimiser la gestion des retours des expatriés ».

Seuls les professionnels intervenants plus de 7 heures sont mobilisés sur une évaluation (Jean Marc Ayme, Eric Wuithier, Catherine Suter, Jean-Louis Todesco, Alexandre de Beaupuy, Gilles Lejeune).

2') Pas de partenariats académiques et professionnels internationaux. Les partenariats formalisés au sein de cette spécialité sont peu nombreux et notamment avec des organisations internationales.



Les partenariats internationaux noués par le Master 2 sont sans doute minorés par les évaluateurs de par leur atypisme mais ils confèrent une véritable exposition à l'international et sont l'un des éléments de différenciation du M2.

Le M2 « GRHM » est associé de manière contractuelle à l'ARRI (Association des relations et réalités internationales), la plus grosse association française centrée sur les problématiques internationales (700 membres). L'ARRI nous permet d'organiser notre colloque à l'ENA, de rencontrer les ambassadeurs de France quand nous nous rendons lors de notre voyage d'études à l'étranger (par exemple, rencontre avec l'ambassadeur de France en République Tchèque lors de notre visite à l'étranger), d'être abonnés aux revues publiées par l'ARRI (*Regards sans frontières* et *Observatoire de médias étrangers*) et d'assister à une vingtaine de conférences chaque année sur des questions géopolitiques (par exemple depuis janvier 2014 : 9 01 : LE CAUCASE ZONE DE CONFLITS, avec *Bernard DORIN*, Ambassadeur de France ; 28 01 : **QUELLES PROPOSITIONS POUR UN RENOUVEAU DE L'ÉLAN EUROPÉEN ?** avec *Jean-Marie CAVADA*, député européen et Président du Mouvement Européen-France ; 3 02 : LA COOPÉRATION FRANCO-ALLEMANDE, avec *Alain TERRENOIRE*, rapporteur de l'étude du Conseil Économique, Social et Environnemental sur " La coopération franco-allemande au cœur du projet européen" ; 5 02 : LES ÉLECTIONS EUROPÉENNES, avec *Pier Vigilio DASTOLI*, Président du Mouvement Européen Italie, 13 02 : LA POLITIQUE DE SÉCURITÉ ET DE DÉFENSE VUE DE PARIS, DE BERLIN ET DE BRUXELLES, avec *Jacques FAVIN-LÉVÊQUE*, Général (2s), vice-président d'Euro Défense et *Hartmut BÜHL*, membre du Comité Consultatif du forum de réflexion **Security & Défence Agenda(SDA)** à Bruxelles ; 4 mars : L'AVENIR DE LA RELATION FRANCO-VIETNAMIENNE, avec *Claude BLANCHEMAISON*, ambassadeur de France...)

Le M2 « GRHM » est associé avec EAPM (European Association of Personal Management). Si ce partenariat n'a pas fait l'objet d'une convention c'est parce que son président (Izy Béhar, ex DRH Eutelstat, Rédacteur en chef de la revue Personnel) siège dans le comité de pilotage du diplôme.

L'EAPM fédère les associations de DRH des différents pays européens. C'est la plus grosse association de DRH en Europe. EAPM organise avec nous le colloque du M2 (en partenariat également avec l'ARRI et l'ANDRH) et nous permet de donner à ce dernier une forte dimension internationale. Par exemple, cette année, les présidents d'Associations de DRH de différents pays européens participent ou ont été interviewés dans le cadre de notre colloque (Filippo Abramo (Italie, AIDP), Hristina Lozanovka (Macédoine), Idiko Szüts (Hongrie, OHE), Lucas Van Wees (Pays Bas, KLM), Vitor Carvalho (Portugal, APG), Maija Eklof (Finlande, Henryorg, ...). Par ailleurs, l'EAPM nous permet de rencontrer lors de notre voyage d'études les membres d'EAPM dans le cadre de séminaires de formation et d'échanges (par exemple en 2013, Echange avec les membres de l'HR Club Roumanie sur les pratiques de GRH en Roumanie). En ce qui concerne les partenaires académiques internationaux, chaque année dans le cadre du voyage d'études, nous passons une journée dans une université partenaire pour suivre des cours et échanger avec des étudiants de cursus RH et de niveau master (résolution de cas pratiques en équipe mixte). Par exemple, l'année dernière, nous avons été jumelés avec l'University of Bucharest (Faculty of Sociology and Social Care/ Human Resources Master). En revanche, il est vrai que nous ne gardons pas de lien structurant avec ces institutions dans la mesure où nous visitons un pays différent chaque année.

Au niveau de la recherche, le fort investissement des enseignants chercheurs au niveau de l'EURAM (European Association of Management) permet d'avoir des échanges soutenus avec des collègues spécialisés en GRH en Europe.



3') Les relations avec les professionnels sont peu formalisées (pas de convention).

L'absence de convention avec nos partenaires professionnels (EAPM ; AEF : prix de la meilleure synthèse RH ; GARF : construction du module formation, ANDRH : organisation du colloque et participation au jury du Stylo d'Or, BNP Paribas : organisation du module recrutement, EISTI : co-organisation de la nuit de la crise) ne nuit pas à la permanence des partenariats et à leur enrichissement progressif :

- ARRI (depuis 2006)
- GARF (depuis 2006)
- EISTI (depuis 2007) ;
- ANDRH (depuis 2009)
- BNP Paribas (depuis 2009)
- EAPM (depuis 2011)
- AEF (depuis 2012)

4') Rôle et composition du conseil de perfectionnement ne sont pas précisés.

Effectivement, cette remarque est juste et manquait à notre dossier initial.

Le conseil de perfectionnement est composé de :

- Coté UPEC : Michel Barabel (co-responsable), Julienne Brabet (responsable d'unité d'enseignement), Olivier Meier (responsable d'unité d'enseignement), Frédérique Pigeyre (co-responsable),
- Coté professionnel : Izy Béhar (Président EAPM), Grégory Bernabeu (BNP Paribas), Catherine Carradot (Secrétaire Générale ANDRH), Jean-Michel Fauve (Président, ARRI), André Perret (PAST UPEC, Président Groupe GARF, membre du bureau national du GARF),

Son rôle est :

1°) d'étudier les retours d'évaluation réalisés par les étudiants (évaluation formelle, mini-évaluation bi-mestrielle) et les professionnels (retour demandé pour chaque intervenant : interactivité, degré d'implication, qualité des questions et des réponses, niveau, attitudes et comportements, ...)

2°) de faire remonter des informations sur l'évolution de l'exercice des métiers RH dans les multinationales (mise à disposition des études et veille réalisées par l'EAPM et l'ANDRH) : état du marché du travail, nouvelles compétences, ...

3°) de sélectionner les nouveaux partenaires du Master 2 et de valider les nouveaux intervenants (remplacement, intégration, ...)

4°) de réfléchir aux dispositifs d'innovation pédagogique.

Par exemple, suite au conseil de perfectionnement de 2013-2014, nous avons choisi de :

- Faire intervenir un maître de conférences spécialisé pour traiter des problématiques de Qualité de vie au travail et des Risques psychosociaux
- Renforcer notre partenariat avec BNP Paribas sur le module Recrutement
- Acter le remplacement d'Eric Wuithier par Rodolphe Delacroix
- Réduire le volume du module « Formation »
- Reconduire certains modules (Synthèse AEF, Nuit de la crise, ...).
- Confirmer la taille du groupe de M2 (20-24) au regard de la situation du marché du travail
- Renforcer le rôle des étudiants dans l'animation des réseaux sociaux du M2 (Pages Facebook et LinkedIn).



X
X X

Spécialité Management de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Tout d'abord, nous tenons à remercier les évaluateurs de l'AERES pour l'intérêt porté à notre formation et pour les points forts soulignés dans le diplôme ainsi que pour les recommandations proposées. Concernant les points faibles, voici nos observations.

Eclatement des UE / Inégalité en termes de volume horaire :

La maquette de la formation a été revue en 2013-2014 afin d'en améliorer notablement la lisibilité (cf. tableau ci-dessous) et d'améliorer l'égalité en termes de volume horaire.

La présentation des différents modules d'enseignement y est plus lisible. L'U.E. 1 démarre par un séminaire d'introduction à la RSE puis se consacre aux enjeux de société de la RSE. L'U.E. 2 décline ensuite la mise en œuvre de la RSE dans les différentes fonctions opérationnelles autre que les RH comme la finance, l'audit et le reporting, les achats et la gestion de l'environnement. L'U.E. 3 se consacre à la gestion des ressources humaines en lien avec la RSE. Et l'U.E. 4 traite des problématiques transversales liées à une conduite du changement traitant ainsi des problématiques stratégiques et de business models alternatifs. L'U.E. 4 contient également les modules d'enseignement méthodologique de recherche et d'accompagnement à la recherche de stages et d'emplois.

Cette maquette présente par ailleurs une égalité en termes de volume horaire entre les différentes U.E. En effet, l'U.E. 1, l'U.E. 2 et l'U.E. 3 ont un contenu de 96 heures de cours et un crédit ECTS de 10 chacune et l'U.E. 4 un volume de 105 heures et un crédit ECTS de 30. Le poids en crédit ECTS accordé à l'U.E. 4 s'explique par l'acquisition des compétences transversales de la formation par la réalisation du stage et du mémoire de recherche qui lui est associé.

Nombre de professionnels trop importants :

Les savoirs sont transmis aux étudiants par les enseignants et enseignants/chercheurs. Les intervenants professionnels sont nombreux car ils interviennent plutôt en tant que conférenciers afin de présenter des applications pratiques des savoirs transmis. Leur nombre important permet de donner plusieurs exemples de mise en place d'outils dans les différentes disciplines étudiées en donnant à chaque fois un éclairage RSE. La formation étant généraliste en RSE, les applications portent sur les différentes fonctions des organisations (finance, ISR, achats, environnement, GRH...) ce qui explique en partie la nécessité de montrer les différents outils existants. L'objectif de la formation est de transmettre une analyse critique des outils de management mis en place par les professionnels dans le domaine de la RSE et de pouvoir ainsi faire évoluer les pratiques existantes.

Débouchés difficilement identifiés / pas d'emploi bien déterminés :

Les débouchés sont bien connus de l'équipe d'encadrement du diplôme. Les débouchés professionnels des diplômés se situent d'abord dans les entreprises engagées dans une démarche RSE : soit dans leurs fonctions RH, Achats, Communication ou Audit soit dans leur service Développement durable. Les diplômés s'engagent aussi dans l'étude et le conseil en RSE : dans les agences de notation sociale, dans les cabinets d'audit ou les services



d'analyse financière. Enfin, ils peuvent devenir chargés de mission au sein des syndicats professionnels, des ONG ou des institutions (nationales ou internationales).

La politique de stage est peu précise et explicite :

La durée des stages est de minimum 4 mois et de maximum 6 mois. Les étudiants sont cependant incités à postuler pour des stages d'une durée de 6 mois car cela facilite leur insertion professionnelle. Le suivi des stages est effectué au travers de l'encadrement des mémoires de recherche professionnel. Chaque étudiant est encadré individuellement par un intervenant de la formation pour la réalisation de son mémoire. La réalisation du mémoire permet ainsi l'acquisition de compétences transversales sur la ou les thématiques choisies par chacun des étudiants.

L'équipe d'encadrement du diplôme aide les étudiants à rechercher leur stage. Une grande partie des professionnels intervenant dans la formation peuvent potentiellement proposer des stages. Par ailleurs, des offres de stage sont transmises régulièrement par l'équipe d'encadrement du diplôme. Cette année, une dizaine de stage n'ont pas pu être pourvues faute d'étudiants disponibles.

Modalités prévues pour l'aménagement de la formation en deux ans pour les étudiants de la formation continue :

L'aménagement de la formation en deux ans pour les étudiants de la formation continue se traite au cas par cas. Lors d'un entretien individuel, l'équipe d'encadrement de la formation précise à chaque étudiant concerné que l'ensemble des modules de formation doivent être réalisés dans les deux ans avec l'obligation de suivre l'U.E. 1 dès la première année. Les U.E. 2 à 4 peuvent être réparties par module entre les deux années en fonction du choix de l'étudiant concerné.

Aucun étudiant du master de première année de l'IAE ne postule ou n'est admis au sein de cette formation :

Chaque candidature donne lieu à l'étude de la motivation de l'étudiant sur dossier à un entretien individuel afin d'apprécier la maturité de son projet professionnel. L'entretien individuel permet en particulier d'apprécier la réalisation potentielle du projet professionnel et de réorienter le candidat dans le cas où celui-ci ne serait pas réaliste. Etant donnée la spécialisation pointue du diplôme en RSE, la candidature des étudiants de première année de l'IAE n'était jusqu'ici qu'exceptionnellement adaptée à la formation.

Cependant, dès la rentrée universitaire 2014-2015, les étudiants vont candidater dès leur entrée en première année de master à la spécialisation qu'ils souhaitent réaliser en deuxième année de master. Ce changement organisationnel devrait favoriser l'admission d'étudiants de première année de l'IAE dans notre spécialité. En effet, leur motivation vise pour certains d'entre eux une entrée dans une spécialisation de deuxième année de façon véritablement délibérée. Ce changement a pu être démontré par la sélection des candidats pour l'année universitaire 2015/2016 qui a donné lieu à l'admission de trois étudiants qui seront issus du M1 Management et conseil.

Devenir des étudiants en termes d'emploi, de type de contrats :

Des statistiques ont pu être réalisées à partir de l'adhésion des anciens diplômés au groupe des anciens de la spécialité créé sur linkedin. Les données collectées portent sur 82 anciens sur un total de 227 anciens diplômés (cf. tableau ci-dessous).

Ces données montrent que l'orientation professionnelle des anciens diplômés est très variée et qu'elle concerne aussi bien les entreprises, que les ONG, associations, institutions,



agences de notation sociale, cabinets de conseil parmi les organisations qui sont le plus représentées. Une grande partie dans anciens diplômés s'orientent vers des postes de chargé de mission ou chef de projet RSE ou encore vers le conseil en RSE. L'analyse des données montre également que les types de poste sont très variés puisqu'ils peuvent concerner la RSE de manière générale comme dans un domaine particulier (RH, Achats, environnement, ISR, Audit, Reporting...).

Cette orientation des anciens diplômés est globalement cohérente avec l'objectif du diplôme qui est d'acquérir une double compétence en RSE.

| Description du poste | Nombre |
|------------------------------------|-----------|
| Chargé de mission/projet RSE | 23 |
| Conseil RSE | 21 |
| Manager RSE | 10 |
| Analyste financier/ISR | 5 |
| Directeur | 5 |
| Formateur RSE | 3 |
| Achats durables | 2 |
| Audit RSE | 2 |
| Responsable communication | 2 |
| Assistant parlementaire | 1 |
| Assistant communication | 1 |
| Avocat | 1 |
| Chargé de développement commercial | 1 |
| Diplomate | 1 |
| Enseignant/chercheur | 1 |
| Reporting RSE | 1 |
| Mécénat | 1 |
| Responsable environnement | 1 |
| Total | 82 |

| Type d'organisation | Nombre |
|------------------------------------|-----------|
| Entreprise | 28 |
| Association | 12 |
| Institution | 10 |
| Agence de notation sociale | 9 |
| Cabinet de conseil | 6 |
| ONG | 5 |
| Cabinet d'audit | 3 |
| Indépendant | 3 |
| Syndicat | 2 |
| Association professionnelle | 1 |
| Cabinet d'avocats | 1 |
| Fonds d'investissement | 1 |
| Société de gestion de portefeuille | 1 |
| Total | 82 |

Incohérences dans les taux d'échec liées à la définition du taux d'échec :

Une incohérence est relevée sur les taux d'échec de la promotion 2010-2011. Le taux d'échec a été défini comme l'échec aux différentes épreuves de la spécialité. Par contre, les abandons n'ont pas été inclus dans ce taux d'échec.

En illustrant cela par la promotion 2010-2011, les non diplômés sont au nombre de 5 et s'expliquent par les raisons suivantes :

- 1 étudiant a échoué aux examens et est donc inclus dans le taux d'échec ;
- 2 étudiants ont abandonné la formation à son début pour prendre un poste en CDI et ne sont donc pas inclus dans le taux d'échec ;
- 2 étudiants ont abandonné la formation à sa fin pour non remise du mémoire et ne sont donc pas inclus non plus dans le taux d'échec.

Le taux d'échec de cette promotion est donc calculé à hauteur de 1/23 soit 4% alors que si les abandons étaient inclus dans ce taux d'échec, il s'élèverait alors à 5/23 soit 22%.

Efficacité du conseil de perfectionnement :



Seuls les enseignants et enseignants/chercheurs intervenants dans la formation sont invités à participer au conseil de perfectionnement. A ceux-ci s'ajoutent un ancien responsable du diplôme et un représentant des anciens diplômés.

L'objectif de ce conseil de perfectionnement est de revoir en profondeur le fonctionnement du diplôme et le contenu de la maquette de formation. Les procès verbaux de ce conseil permettent de vérifier le pilotage effectif du diplôme.

Formalisation des conventions avec des partenaires extérieurs :

Le partenariat mis en place avec la mairie d'Orly a donné lieu à la signature d'une convention le 18 décembre 2013. Le partenariat régional avec Creative valley a été reporté sur l'année universitaire 2014-2015.

X
X X

Spécialité Comptabilité Contrôle et Audit

Nous tenons à remercier les évaluateurs de l'AERES pour les points forts soulignés dans le diplôme ainsi que pour les recommandations proposées. Concernant les points faibles, voici nos observations.

A- Le master Comptabilité Contrôle Audit de l'IAE Gustave Eiffel a prévu d'aider les étudiants à développer leur mobilité internationale dans le contexte d'internationalisation des métiers de l'expertise-comptable et de l'audit.

En complément des dispositifs proposés par l'IAE pour l'ensemble des formations, les orientations suivantes sont intégrées dans les maquettes et les projets pédagogiques du diplôme.

- 1) Rédaction de CV en langue anglaise et simulation d'un entretien d'embauche en anglais.
- 2) Module de e-learning en langue anglaise.
- 3) Développement des applications en langue anglaise au sein des enseignements de spécialisation.
- 4) Développement d'une plaquette de présentation du master CCA de l'IAE en langue anglaise.
- 5) Développement de partenariats avec des établissements universitaires étrangers proposant des formations équivalentes aux métiers de l'audit et de l'expertise-comptable en langue anglaise :
Des établissements ont été ciblés (E.U, Royaume Uni, Canada, Belgique, Suisse, Luxembourg) en vue d'être démarchés par le service relation international de l'IAE.

B- Distinction conseil de perfectionnement et conseil pédagogique.

Dans la perspective de la co-accréditation avec le master CCA de l'UPEM, un comité de perfectionnement commun, distinct des jurys doit se réunir une fois par an pour piloter les évolutions conjointes des différents parcours en liaison avec les équipes pédagogiques des



deux établissements (UPEC, UPEM). Nous veillerons à y inclure des acteurs extérieurs (partenaires professionnels, anciens diplômés... etc).

C- La mention n'enregistre aucune inscription en thèse de doctorat pour une mention à finalité indifférenciée.

En effet, l'attractivité du marché dans ce secteur d'activité réduit le potentiel d'étudiants intéressés par la recherche en gestion dans le domaine comptabilité, contrôle, audit. Néanmoins, au sein du Master CCA, les étudiants intéressés peuvent bénéficier de dispositifs favorables pour initier leur projet :

1) Le master CCA est adossé au pôle Finance et Comptabilité de l'Institut de Recherche en Gestion (Équipe d'Accueil CNRS n° 2354).

L'Institut de Recherche en Gestion est une équipe d'accueil labellisée (EA 2354). Unité rattachée à l'École Doctorale Organisations, Marchés, Institutions de l'Université Paris-Est, l'IRG constitue la structure d'accueil de tous les enseignants-chercheurs en sciences de gestion des universités de Paris-Est Créteil et Marne la Vallée. Il compte 71 enseignants-chercheurs permanents et 7 chercheurs associés.

Le pôle Finance et Comptabilité compte 25 chercheurs, dont 3 chercheurs associés et 7 doctorants. Ses thèmes de recherche principaux sont au nombre de cinq et sont pour la plupart en relation avec la filière CCA : 1- l'information comptable et financière, 2- le gouvernement d'entreprise, 3- la gestion de portefeuille, 4- les marchés financiers et la responsabilité sociale de l'entreprise, 5- les choix d'investissement et de financement des entreprises.

2) 2 PU et 13 MCF (UPEC) ainsi que 2 PU (hors UPEC) prennent en charge 43% des volumes horaires de la maquette sur le M1 et le M2.

3) Au travers de leur mémoire, les étudiants peuvent être parfois associés à des travaux de recherche proposés par les enseignants-chercheurs de l'UPEC. Ils bénéficient, par ailleurs, d'une formation à la méthodologie et à l'épistémologie de la recherche en gestion, renforcée dans la nouvelle maquette, dans le cadre de la préparation de leur mémoire de recherche appliquée de fin d'études.

X
X X



Ces observations étant formulées, je tiens encore à remercier l'AERES pour le travail entrepris qui nous ouvre des pistes d'évolution au service de l'amélioration permanente de la qualité de nos formations.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Luc HUTTINGER

