



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Stratégie, marketing, innovation

de l'Université Paris Ouest Nanterre  
La Défense

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



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

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**



# Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Versailles

Etablissement déposant : Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Stratégie, marketing, innovation

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA140007354

## Périmètre de la formation

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10).

- Délocalisation(s) : /

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

## Présentation de la mention

La mention *Stratégie, marketing, innovation* est une mention de master nouvelle, émanation de l'ancienne mention *Sciences de gestion* qui a été découpée en trois mentions plus spécialisées : *Finance audit, Management et performance des organisations*, et *Stratégie, marketing, innovation*.

Cette mention est constituée de six spécialités, quatre à finalité professionnelle et deux à finalité recherche. Celles-ci sont exclusives et aucune n'est offerte aux deux voies de manière indifférenciée (à la fois professionnelle et recherche). Les deux spécialités recherche se nomment : (1) *Gestion et dynamique des organisations* (GDO) et (2) *Management des organisations et politiques publiques* (MOPP). Les quatre spécialités professionnelles se nomment : (1) *Management des PME européennes - entrepreneuriat* (MPMEE), (2) *Management stratégique et international*, (3) *Marketing opérationnel international* (MOI) et, (4) *Management international des entreprises touristiques* (MIET). Il est à noter que, si cinq de ces six spécialités préexistaient, cette dernière est en demande de création.

Les spécialités, correspondant à la deuxième année de master, s'appuient sur un tronc commun qu'est la première année mutualisée. Autrement dit, l'ensemble des enseignements est rigoureusement identique en première année de master (M1), quelle que soit la seconde année de master (M2) considérée.

A l'objectif de culture de l'innovation, dans les perspectives des champs de la stratégie et du marketing, avancée explicitement par cette mention dans son intitulé, s'adjoint une forte coloration d'ouverture internationale qui, elle, se retrouve au niveau d'une majorité des spécialités.



## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Concernant le projet pédagogique, l'ensemble est tout à fait satisfaisant. A ce titre, la clarté de l'exposition des connaissances et des compétences attendues à l'issue de la formation renvoyant à des éléments techniques (connaissances professionnelles) et transversaux (entrepreneuriat) est particulièrement appréciable. Il en va de même pour la structure de la formation puisque, sous un format efficace, avec une première année commune débouchant à la suite sur les six spécialités, la structure apparaît pertinente et correctement mise en œuvre. Enfin, la capacité de la mention à permettre d'acquérir des compétences professionnelles est également à souligner et cela est dû en grande partie à la présence de stages obligatoires en M1 comme en M2 mais aussi à l'opportune ouverture par la voie de l'apprentissage pour la moitié des spécialités. Pour autant, certains éléments, toujours concernant le projet pédagogique, sont perfectibles. Ainsi, les objectifs propres à la mention, exprimés en termes de développement (international) et d'innovation, ne se trouvent pas toujours déclinés de manière explicite au niveau des spécialités, et plus particulièrement pour celles orientées recherche. De plus, la question des mutualisations comporte un important flou quant à la réalité de ce qui se pratique en première année, flou qui se retrouve à propos des publics entrants, lesquels doivent passer une sélection sur dossier simple, c'est-à-dire sans audition.

Concernant le positionnement de la mention dans l'environnement scientifique et socio-économique, le bilan est plus mitigé. Certains éléments sont satisfaisants comme le positionnement dans l'offre de formation de l'établissement et dans son environnement ou encore l'adossement à la recherche, et ceci respectivement grâce à un judicieux découpage en trois de la précédente mention et à des partenariats forts (convention en cours) avec des laboratoires reconnus (Centre de Gestion Scientifique - CGS Ecole des Mines, Centre de Recherche en Gestion - CRG de l'Ecole Polytechnique). Cependant, une autre moitié de cette thématique du positionnement de la mention est moins voire peu satisfaisante. Ainsi, en premier lieu pourra-t-on citer le manque d'adossement socioprofessionnel qui, peu apparent au niveau de la première année, est très variable au niveau des spécialités. De même, hormis le lien à l'Ecole des Mines évoqué ci-avant, les liens pédagogiques avec d'autres institutions semblent très modestes. Troisième point peu satisfaisant et plus problématique, les réalisations effectives en matière de relations ou échanges internationaux apparaissent très limitées au regard de la thématique internationale de plusieurs spécialités.

Concernant l'insertion professionnelle et la poursuite des études, les éléments sont contrastés. Il faut tout d'abord reconnaître qu'une bonne part de la difficulté à apprécier certaines informations trouve son origine dans la nouvelle restructuration, rendant les comparaisons potentiellement peu pertinentes. Il est ainsi délicat de porter un regard sur l'attractivité de la formation et notamment le fléchissement en première année (chute régulière de 210 inscrits en 2008-2009 à 151 en 2011-2012), tout comme les taux de réussite (stables vers 83 %) et les taux d'abandon (hausse progressive de 2,86 % en 2008-2009 à 12,58 % en 2011-2012) qui semblent toutefois conformes aux attentes hormis le M2 MPMEE (Management des PME européennes - entrepreneuriat), lequel connaît un taux assez bas (plus proche des 70 %). Pour autant, cette explication ne saurait justifier une problématique analyse du devenir des diplômés due, d'une part à une faible (voire très faible) proportion de répondants et d'autre part à des résultats peu satisfaisants pour certaines spécialités, singulièrement le M2 MPMEE. Les prévisions pour les prochaines périodes, souhaitées à la stabilisation, devraient judicieusement permettre de conserver un bon niveau d'encadrement pédagogique (taille de l'équipe / taille de l'effectif).

Concernant le pilotage de la mention, c'est ici que l'évaluation est la plus critique sans toutefois négliger des éléments positifs significatifs. Les résultats des évaluations des enseignements par les étudiants et les sortants soulignent une bonne adéquation de la mention au regard de leurs attentes. Les précédentes recommandations de l'AERES ont été prises en compte, ce qui a notamment engagé la restructuration de l'offre de master (éclatement de la précédente mention en trois mentions différenciées). A contrario, et malgré un relatif équilibre entre professionnels et enseignants-chercheurs, il existe des ambiguïtés au sujet de certaines responsabilités, des indications différentes étant données dans les fiches d'identité et la liste des intervenants. Les modalités pédagogiques précisées ne sont pas non plus satisfaisantes en raison d'un comité de pilotage non ouvert (uniquement composé des directeurs des spécialités) et de logiques apparaissant trop pensées pour les masters 2 (comme le prouve cette citation « le jury prononce l'admission à poursuivre le master », plutôt que délivrer le master 1). Pour sa part, l'autoévaluation, bien que conduite au travers de la trame AERES, ce qui facilite le travail de lecture, ne remplit pas du tout son rôle puisque les commentaires qui y figurent se limitent à un rôle purement descriptif, souvent strictement identique aux propos du dossier. Enfin, on notera, outre une complétude et une qualité correcte des informations fournies dans l'ensemble, que ce soit le dossier mais aussi les fiches du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), les annexes descriptives au diplôme (ADD), quelques incohérences (par exemple : acronyme PME au lieu de MPMEE, spécialité MIET indiquée au début du document principal en renouvellement alors qu'en création en réalité).



- Points forts :
  - Le positionnement de la mention sur l'innovation organisationnelle.
  - L'équipe pédagogique de qualité.
  - La capacité à offrir des compétences professionnelles.
- Points faibles :
  - Le pilotage est encore insuffisant et notamment par l'absence de conseil de perfectionnement.
  - Coopérations internationales modestes au regard de certaines spécialités.
  - Coopérations professionnelles modestes au regard de certaines spécialités.
  - Les incertitudes relatives à l'analyse du devenir des diplômés.

## Recommandations pour l'établissement

Concernant le premier point faible, relatif au pilotage et à l'absence actuelle de conseil de perfectionnement, le dossier indique clairement des modifications en cours qui vont dans le sens d'une amélioration sur ce point (conseil de perfectionnement à venir). Cela montre la prise de conscience par l'équipe de ce manque et cette recommandation serait alors pour partie satisfaite par avance. D'une manière générale, le dossier mériterait plus de précisions concernant les éléments relatifs au pilotage.

Concernant les relations professionnelles et internationales, afin de formaliser le caractère d'ouverture revendiqué, il paraît souhaitable de contractualiser des partenariats internationaux spécifiques. Dans le dossier, les éléments évoqués en la matière sont trop généraux (ne sont pas non plus évoqués précisément les partenariats globaux au niveau de l'Université) et ne semblent pas démontrer qu'un effort particulier est produit pour la mention qui comporte pourtant des spécialités explicitement (y compris dans leur dénomination) axées à l'international. Une (ou des) double(s) diplomation(s), par exemple, avec un semestre d'échange dans une Université étrangère pourrait (ent) être une voie intéressante.

Concernant l'analyse du devenir des diplômés, et au-delà de la difficulté statistique liée au redécoupage de la mention, il semble pertinent de réaliser des efforts en direction de la représentativité des résultats - autrement dit permettant d'améliorer sensiblement le nombre de répondant.

## Notation

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



# Evaluation par spécialité

## Gestion et dynamique des organisations

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10).

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

Ecole des Mines de Paris (Mines ParisTech)

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Gestion et dynamique des organisations* (GDO) est une spécialité ouverte uniquement à la voie recherche et bénéficiant d'une histoire puisqu'elle fut un diplôme d'études approfondies (DEA) préalablement à la réforme licence-master-doctorat (LMD). Comme son intitulé le suggère, elle ne recherche pas une spécialisation avancée mais plutôt une transversalité dont le but est d'éviter les cloisonnements disciplinaires. La formation est réalisée en deux temps, le premier est consacré aux fondamentaux (méthodologie, épistémologie et états de l'art), tandis que le second fonctionne sous forme de séminaires libres (l'étudiant en choisit trois sur six proposés) en parallèle desquels sera bâti un mémoire dit « majeur ». L'originalité de cette spécialité se situe d'une part au niveau du lien souhaité avec le monde professionnel (pour l'opérationnalité de la recherche) et d'autre part au niveau de la coopération entre les établissements participants (Université Paris 10, Ecole des Mines, Ecole Polytechnique, Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-EAP)). Toutefois (et à l'identique de la spécialité MOPP), cette très intéressante collaboration n'apparaît pas formalisée (exceptée celle avec l'Ecole des Mines dite « en cours » au niveau de la mention, aucune convention n'est mentionnée), ce qui amène notamment à s'interroger sur la pérennité de ce partenariat. Etant donné qu'il s'agit d'un élément fort de la spécialité, cette incertitude est insatisfaisante.

- Appréciation :

Le projet pédagogique apparaît séduisant puisqu'il s'agit, par un contenu original (thèmes clefs de la gestion se croisant avec les champs de l'économie, de la sociologie), tendre vers des objectifs dynamiques et transversaux, au plus proche du monde professionnel. En attestent les modes de formation par la recherche comme les recherches-interventions, les recherches cliniques et les études de cas. Juste peut-on noter qu'on ne trouvera pas de relations professionnelles formelles, ni internationales, qui auraient pu renforcer l'opérationnalité de la spécialité. Il est très satisfaisant de remarquer qu'un quart de l'effectif en formation continue ou assimilé a conduit à aménager des horaires en rapport.

Concernant l'insertion professionnelle et la poursuite des études choisies, l'élément est dans son intégralité très apprécié. L'attractivité a été soulignée exceptionnelle compte tenu du nombre de candidatures (environ dix fois plus que le nombre de places) et du quart des inscrits en provenance de l'Ecole Normale Supérieure (ENS) Cachan. De plus, l'analyse du devenir des diplômés renforce cette bonne impression avec des taux de réussite satisfaisants et de nombreuses poursuites en doctorat financées.

Concernant le pilotage de la spécialité, un élément est à nouveau souligné comme très satisfaisant en la composition de l'équipe pédagogique puisque la spécialité bénéficie de chercheurs provenant des quatre établissements participants (Université Paris 10, Ecole des Mines, Ecole Polytechnique, ESCP-EAP - avec le questionnement sur la concrétisation et le devenir de cette coopération) constituant un directoire de grande qualité. Seul bémol, les modalités pédagogiques sont peu précisées.

- Points forts :

- L'équipe pédagogique de qualité provenant des établissements partenaires.
- L'attractivité de la formation en lien avec ses poursuites en doctorat.



- Point faible :
  - L'absence de contractualisation spécifique à l'international et avec les entreprises

## Recommandations pour l'établissement

Afin de renforcer la dimension, déjà significative, de la recherche, un partenariat international apparaît très pertinent - dans l'idéal avec un laboratoire étranger reconnu. De même, une contractualisation avec une ou plusieurs entreprises pourrait formaliser l'opérationnalité recherchée par la spécialité.

## Notation

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



## Management des organisations et politiques publiques

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris10).

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

Ecole des Mines de Paris (Mines ParisTech)

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des organisations et politiques publiques* est une spécialité bénéficiant d'une antériorité puisqu'elle existe depuis plus de quinze ans. Ouverte uniquement en voie recherche, elle propose de conduire des travaux sur le contexte moderne de réforme des politiques publiques, avec une ouverture nationale et internationale. A la suite donc d'une première année commune à la mention, elle propose au premier semestre quatre unités fondamentales mutualisées avec la spécialité *Gestion et dynamique des organisations* (GDO) portant principalement sur la méthodologie et l'épistémologie, enrichies d'un état de l'art spécifique au domaine et, au cours du dernier semestre, d'un travail de mémoire mené parallèlement à des séminaires choisis par l'étudiant (trois parmi six proposés). La spécialité bénéficie pour sa réalisation d'une coopération entre quatre établissements participants : Université Paris 10, Ecole des Mines, Ecole Polytechnique et ESCP-EAP.

- Appréciation :

Concernant le projet pédagogique, il est à noter que les objectifs propres à la spécialité, tout comme les connaissances et compétences attendues à l'issue de la formation, sont bien exposés et apparaissent effectivement pertinents dans le contexte moderne d'évolution importante des organisations publiques. Toutefois, il semble contestable de n'avoir ouvert la formation qu'en voie initiale compte tenu notamment de la nature des inscrits qui, pour une bonne part, sont d'ores et déjà en poste dans la fonction publique. De même, on regrettera que la spécialité n'ait pas recherché d'ouverture internationale par des partenariats spécifiques comme les grands axes de la mention et la thématique publique de la spécialité même pouvaient y inviter.

Concernant l'insertion professionnelle et la poursuite des études choisies, cet élément apparaît comme le plus problématique malgré une ancienneté importante et un quart de l'effectif en provenance de l'ENS Cachan. En effet, outre un petit effectif (acceptable pour une voie recherche), on remarquera un taux de réussite modeste (de l'ordre de 50 %) et surtout un devenir en opposition avec l'ouverture par la recherche. En l'occurrence, les poursuites en doctorat sont rares (maximum trois par an, généralement une) tandis que la grande majorité des étudiants, parce qu'en poste dans la fonction publique, ne prolongent pas.

Concernant le pilotage de la spécialité, deux regards s'opposent. Tout d'abord, la composition et la structure de l'équipe pédagogique ont été appréciées comme exceptionnelles par le partenariat de l'établissement à l'Ecole des Mines, l'Ecole polytechnique et l'ESCP-EAP. Mais, à l'identique de la spécialité GDO, cette très intéressante collaboration entre quatre établissements participants n'apparaît pas formalisée (exceptée celle avec l'Ecole des Mines dite « en cours » au niveau de la mention, aucune convention n'est mentionnée), ce qui amène notamment à s'interroger sur la pérennité de ce partenariat. Etant donné qu'il s'agit d'un élément fort de la spécialité, cette incertitude est insatisfaisante. De plus, les modalités pédagogiques ont peu convaincu en raison notamment de nombreuses imprécisions dans le dossier.

- Point fort :

- L'équipe pédagogique de qualité provenant des établissements partenaires.

- Points faibles :

- Le très faible nombre de thèses conduites à l'issue de la spécialité.
- L'insuffisance des relations et échanges internationaux.
- Le faible effectif (même si le prochain est annoncé plus conséquent).





## Recommandations pour l'établissement

Le premier point faible rappelant la quantité très réduite de poursuite en doctorat devrait amener à s'interroger sur l'ouverture uniquement par la voie recherche. A titre de suggestion, une ouverture par les voies indifférenciées professionnelle et recherche paraît plus à même de correspondre à la réalité du devenir des diplômés.

Les deuxième et troisième points faibles relatifs respectivement aux relations internationales et à l'effectif réduit pourraient appeler à un rapprochement plus serré encore (car une partie importante des enseignements du premier semestre sont mutualisés), voire une fusion, avec la spécialité GDO.

## Notation

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



## Management des PME européennes - entrepreneuriat

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des PME européennes - entrepreneuriat* est une spécialité ouverte uniquement en voie professionnelle. Concentrée sur les petites et moyennes organisations, elle vise à former les futurs cadres de ces structures en les animant d'une dynamique entrepreneuriale, et en les dotant des outils de management adaptés à ce cadre dans une perspective d'ouverture européenne. Le programme pédagogique tient en six unités d'enseignement (UE) lesquelles reprennent les thématiques gestionnaires mais aussi juridiques et linguistiques. La dernière de ces UE est un stage obligatoire de quatre mois.

- Appréciation :

Concernant le projet pédagogique, les points qui sont apparus les plus convaincants sont le contenu et la professionnalisation. En effet, le premier est en cohérence avec les objectifs exprimés (UE gestionnaires, juridiques et linguistiques), et le second, outre une part significative de professionnels dans l'équipe, se compose d'un stage et de participations à des structures d'insertion (Enactus, Talents optimistes et Pego « Pôle entrepreneuriat grand ouest »). Restent toutefois perfectibles, d'une part les connaissances et compétences attendues qui ne font pas suffisamment référence au positionnement PME et européen de la spécialité, d'autre part l'ouverture uniquement en formation initiale, format qui n'est pas forcément l'unique idéal pour une attractivité vers l'encadrement des PME.

Concernant l'insertion professionnelle, celle-ci est modeste (25 à 50 %) mais délicate à interpréter en raison du faible nombre de répondants (entre 8 et 15 %). Seuls les chiffres de l'année 2011-2012 offrent une représentativité satisfaisante (85 % de répondants pour un taux d'insertion à 70 %). L'attractivité est croissante (nombre de candidature multiplié par cinq depuis 2007) et internationale comme en témoigne la proportion d'étudiants étrangers (40 %).

Concernant le pilotage de la spécialité, celui-ci semble peu développé. D'une part, le dossier n'informe sur l'équipe pédagogique qu'en des termes quantitatifs (proportion de chercheurs par rapport aux professionnels) sans jamais donner d'identité (aucun nom) ; d'autre part, il en va de même pour le directoire dont on sait seulement qu'il est composé de quatre personnes (et toujours pas d'identité).

- Point fort :

- Contenu cohérent de la formation.

- Points faibles :

- Grande opacité du pilotage si l'on se réfère au dossier.
- Absence de la formation continue.

## Recommandations pour l'établissement

Concernant le peu de lisibilité du pilotage lié à des manques informationnels, il renvoie soit à la nécessité de renforcer le pilotage, ou plus probablement sans que l'on puisse réellement le savoir, au besoin de compléter significativement le dossier pour la partie relative au pilotage.



Le second point faible relatif à l'absence de formation continue va dans le sens d'un encouragement à développer la formation continue qui apparaît particulièrement pertinente avec l'encadrement des PME.

## Notation

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



## Management stratégique et international

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management stratégique et international* est une spécialité ouverte uniquement en voie professionnelle. Partant d'un constat de mondialisation conduisant les entreprises à se réorganiser et notamment en réseaux, elle a pour objectif de former des managers polyvalents mais spécialistes de l'organisation et de ses nouveaux enjeux. L'organisation se déroule au travers d'UE axées sur les ressources et processus (enseignements liés aux grands principes du management), l'environnement (contexte d'ouverture), la méthodologie et la communication, et enfin la professionnalisation via un stage d'une durée de six mois et qui devra s'effectuer à l'étranger pour les étudiants français.

- Appréciation :

Concernant le projet pédagogique, il a été jugé très satisfaisant. Les fondamentaux que sont les connaissances et compétences attendues, les objectifs et le contenu sont en cohérence et peuvent permettre d'atteindre les dimensions multifonctionnelles et multiculturelles recherchées dans le positionnement. On soulignera également à ce sujet le stage important (d'une durée de six mois) et qui doit être réalisé à l'étranger pour les étudiants locaux (possible en France pour les seuls étudiants venant de l'étranger). La professionnalisation est encore plus poussée avec la présence de méthodes pédagogiques *ad hoc* (ateliers de projets), d'un atelier d'insertion professionnelle et d'une ouverture par la voie de l'apprentissage (alternance sur deux jours à l'université et trois jours en entreprise). Tous ces éléments sont pertinents. On indiquera enfin l'effort en matière de relations internationales, toujours en cohérence avec la spécialité, qui a abouti à une convention spécifique avec la Dublin Institute of Technology Graduate Business School (échanges étudiants et enseignants), d'autres développements étant en cours.

Concernant l'insertion professionnelle, le bilan est honorable (près de 70 % d'insertion pour les deux dernières promotions) mais il faut simplement remarquer que seule la moitié des anciens déclare un emploi en adéquation avec la formation. L'attractivité est notable (plusieurs centaines de candidatures) et variée pour ses origines (académiques et géographiques).

Concernant le pilotage de la spécialité, l'ensemble est à nouveau satisfaisant. Cela se retrouve notamment au niveau de l'équipe pédagogique comportant une bonne part de professionnels et par la présence d'un conseil de perfectionnement.

- Points forts :

- Cohérence de la formation dans son positionnement et contenu.
- Professionnalisation dans l'ensemble (stage long, méthodes pédagogiques, ateliers).
- Attractivité forte (en nombre) et large (en profils).

- Point faible :

- Le décalage souligné entre les postes occupés et la formation.

## Recommandations pour l'établissement

Le point faible concernant le décalage entre l'insertion professionnelle, qui semble se faire plus en direction de la filière marketing que dans les fonctions transversales originellement recherchées par la spécialité, devrait



amener l'équipe à rechercher un recentrage sur ces fonctions transversales, de manière à éviter un glissement vers une trop grande proximité avec la spécialité *Marketing opérationnel international* (MOI).

## Notation

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



## Marketing opérationnel international

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Marketing opérationnel international* est une spécialité uniquement ouverte en voie professionnelle et dont l'objectif est de former aux métiers du marketing (chef de produit, chef de projet, *community manager*) et avec une vision stratégique de court terme (opérationnelle) et ouverte (à l'international). La spécialité intègre une forte composante TIC (technologies de l'information et de la communication) et linguistique (interventions et séminaires en anglais, Test of english for international communication -TOEIC). La formation comporte quatre UE reprenant respectivement les fondamentaux, l'ouverture internationale, le management et la professionnalisation. Cette dernière se concrétise notamment par un stage pouvant aller de trois à six mois.

- Appréciation :

Concernant le projet pédagogique, l'ensemble est relativement satisfaisant avec toutefois un bémol significatif se rapportant à la vocation internationale du diplôme. Les éléments les plus cohérents sont les connaissances et compétences attendues, les objectifs et le contenu au regard les uns des autres. Les deux thèmes forts affichés - marketing et ouverture - sont bien présents en leur sein. A ce titre, on soulignera les nombreux enseignements et séminaires en anglais. Le souci de professionnalisation est bien présent tout comme l'intérêt de l'ouverture par la voie de l'apprentissage (avec alternance Université - entreprise). Reste donc la question des relations et échanges internationaux, lesquels sont modestes (pas de convention spécifique, peu voire très peu d'étudiants concernés), ce qui ne saurait être satisfaisant compte tenu de la coloration internationale affichée.

L'insertion professionnelle est bonne (80 % de contrats à durée indéterminée à deux ans) même si elle est impactée par la crise (désormais davantage de contrats à durée déterminée). Peu d'insertions se font à l'international. L'attractivité est manifeste (des centaines de dossiers) bien qu'elle pourrait toutefois être plus large en profil (la très grande majorité provient de l'établissement).

Concernant le pilotage de la spécialité, la situation est contrastée avec, d'une part une diversité et une qualité de l'effectif (enseignants-chercheurs et professionnels) malgré une certaine confusion liée à des intervenants ponctuels et une annexe descriptive non remplie sur ce point, et d'autre part des modalités pédagogiques très brièvement traitées - donc de manière imprécise (par exemple indication d'une direction à trois mais sans préciser de quelles personnes il s'agit).

- Points forts :

- Positionnement sur des métiers porteurs.
- Bonne insertion (même si pas assez internationale au vu de l'intitulé).
- Parcours en alternance important.

- Points faibles :

- Orientation internationale insuffisante au vu du positionnement.
- Imprécisions importantes quant au pilotage.



## Recommandations pour l'établissement

Le premier point faible relatif à l'orientation mériterait la recherche active de partenariats formels (et pas seulement informels) avec des structures étrangères de façon à matérialiser cette ouverture, se justifiant par le positionnement international explicite de la spécialité.

Il est délicat de faire des recommandations concernant le pilotage dans la mesure où le dossier fournit très peu d'éléments, eux-mêmes généraux. A l'avenir, il importera donc de mieux renseigner cet élément (pour indiquer notamment qui sont les trois co-directeurs de la spécialité, comment fonctionne et comment est composé le conseil de perfectionnement mentionné), et d'investir cette question.

## Notation

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



## Management international des entreprises touristiques

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management international des entreprises touristiques* est une spécialité en demande de création. Elle tend à offrir une double compétence managériale dans la création d'une part et dans la gestion d'autre part d'une entreprise touristique et dotée d'une vision internationale. Les connaissances ne sont pas orientées vers une fonction particulière mais au contraire élargies à plusieurs champs (entrepreneuriat, marketing, contrôle de gestion, ressources humaines et finance). Un stage est présent au second semestre.

- Appréciation :

Concernant le projet pédagogique, plusieurs éléments paraissent insuffisants, voire très insuffisants. En premier lieu, si l'exposition des différentes UE fait bien apparaître la volonté d'une orientation pluridisciplinaire et des enseignements linguistiques conséquents, il est incohérent que l'aspect international ne soit pas présent - en tout cas en aucune façon de manière explicite alors que c'est une composante forte dans l'intitulé de la spécialité. Plus encore, et de façon plus incohérente, il est indiqué « point ne concernant pas le projet Management international des entreprises touristiques » pour évoquer les relations et échanges internationaux. Cette formule, copiée - collée, employée par ailleurs pour renseigner de nombreuses informations n'est pas favorable à la spécialité. La question de la formation continue ou par alternance est absente.

Concernant l'insertion professionnelle et la poursuite des études choisies, cet élément ne peut pour l'heure être évalué puisque la formation est en création. Elle ne peut donc logiquement disposer de données relatives à son attractivité et l'avenir de ses diplômés.

Concernant le pilotage de la spécialité, les éléments à disposition ne sont pas favorables hormis une équipe dont il est indiqué qu'elle se partage équitablement entre les universitaires (indiqués « académiques ») et les professionnels. En effet, il n'apparaît d'une part aucune compétence particulière dans le domaine touristique, et d'autre part on ne dispose pas des indicateurs (même partiels, considérant que la spécialité est en demande de création). Enfin est mentionnée très brièvement l'existence d'un conseil de perfectionnement à travers une formule copiée - collée (modifiée à la marge) empruntée à la spécialité *Management des PME européennes - entrepreneuriat* (MPMEE) figurant juste avant dans le dossier.

- Point fort :

- La professionnalisation (sans pouvoir en juger pleinement du fait de manques informationnels).

- Points faibles :

- L'absence de relations internationales pour une spécialité dont ce devrait être un élément fort.
- Le déficit informationnel du dossier qui ne renseigne pas ou très partiellement sur de nombreux points.
- Le peu d'évidence des compétences spécifiques tant au niveau de la formation que des formateurs.

## Recommandations pour l'établissement

Concernant l'absence de relations internationales, il apparaît très souhaitable, soit de contractualiser formellement des relations internationales (entreprises du secteur, à tout le moins prévoir des échanges avec des





universités étrangères positionnées sur la thématique touristique), soit d'ôter la mention internationale de l'intitulé de la spécialité.

Concernant le déficit informationnel du dossier, il conviendrait de disposer d'informations complémentaires car le dossier en l'état ne relate pas le potentiel de la formation.

Concernant l'absence apparente de compétences spécifiques (formation et formateur), ce qui est peut être également imputable au dossier, il importerait d'être plus explicite. Par exemple en adaptant les intitulés et contenus des UE, ou encore en précisant l'expérience des intervenants en la matière - voire recruter de nouveaux intervenants spécialisés si cela n'était pas le cas.

## Notation

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



# Observations de l'établissement

**Responsable de la formation :**

**NOM Prénom** BENAVENT Christophe; BOUTY Isabelle

**Email** [christophe.benavent@u-paris10.fr](mailto:christophe.benavent@u-paris10.fr) ; [ibouty@u-paris10.fr](mailto:ibouty@u-paris10.fr)

**I/ Observations relatives à la MENTION**

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

**Appréciation globale** L'appréciation globale est extrêmement positive et nous remercions les experts du soutien qu'ils expriment par celle-ci à notre travail. Dans les rubriques ci-dessous, nous apportons des éléments de réponse spécifiques aux points soulevés.

**Points forts** Nous exprimons tous nos remerciements aux experts pour la qualité de leur évaluation. Nous prenons bonne note des points forts relevés (positionnement, équipe pédagogique, professionnalisation) et accorderons toute notre attention à les préserver dans les années à venir.

**Points faibles**

- Pilotage : encore insuffisant et notamment par l'absence de conseil de perfectionnement

Ainsi que relevé dans l'évaluation, les modifications en cours et notamment la structuration de la mention, vont dans le sens général d'une clarification du pilotage. Actuellement, le conseil de perfectionnement de la mention est en cours de constitution. Le pilotage sera ainsi double: le comité de pilotage assurera la gestion quotidienne et la coordination pédagogique; le conseil de perfectionnement sera force de proposition et relai d'adossement socioprofessionnel. Le premier est composé notamment des responsables de la mention et de ses spécialités, nous envisageons de charger un collègue de l'aspect spécifiquement international. Le conseil de perfectionnement est unique pour renforcer la cohérence entre les spécialités. Sont actuellement sollicités des représentants de Orange, de la BNP, d'ETO, de 1000mercis, de Teletech, Accenture, AirLiquide, Dassault Systèmes, Enactus, Poste, etc. Nous souhaitons y représenter aussi bien de grandes entreprises, que des PME innovantes, ainsi que des administrations et services publics.

Nous renonçons de plus à la demande d'ouverture de la spécialité professionnelle MIET (*Management International des Entreprises Touristiques*), où se situent les principales faiblesses, et ce afin de permettre une plus grande concentration de nos moyens sur les 5 spécialités existantes (*GDO, MOPP, PMEE-E, MSI et MOI*), en dépit des efforts considérables que le responsable de ce projet a engagé dans sa constitution. Enfin, lorsqu'il n'y est pas suffisant, le renforcement du pilotage est une

priorité dans ces spécialités.

- International : coopération internationales modestes au regard de certaines spécialités.

Nous avons pleinement conscience de la nécessité de renforcer les partenariats internationaux de la mention. Le développement de tels liens est d'ailleurs le chantier majeur des années à venir pour la mention. Notons qu'il peut intervenir maintenant que la structuration en mention est forte et permet une véritable coordination des efforts. Ce travail est actuellement initié et se poursuivra dans la durée, selon deux directions complémentaires : a) le renforcement des collaborations sur la base des nombreux partenariats déjà existants de Paris Ouest et dont nous avons déjà fait bénéficier un certain nombre de nos étudiants ( ex : avec l'université de Sao Paolo, l'Uqam et Mainz dans le cadre de l'université Franco-allemande) et b) l'établissement de partenariats propres à la mention, en vue de l'échange d'étudiants et d'enseignants, ainsi que des doubles diplômes dans certaines spécialités.

- Adossement socioprofessionnel : coopérations professionnelles modestes au regard de certaines spécialités

Pour l'ensemble de la mention, l'adossement professionnel déjà existant sera préservé, notamment par les relations étroites avec les entreprises dans le cadre de l'apprentissage en année 1 du master et dans certaines spécialités de M2. De plus, ces relations impliquent des partenaires parfois récurrents, et qui font partie de ceux sollicités pour participer au conseil de perfectionnement de la mention (cf. infra). Les spécialités dans lesquelles cet adossement est le plus modeste feront l'objet d'une attention particulière (hormis *MIET*, pour laquelle nous renonçons à la demande d'ouverture). La logique générale est celle d'une mutualisation, ainsi par exemples nous ferons bénéficier à la spécialité PMEE de la densité des liens noués par le Master MOI dans le cadre de ses projets, en particulier avec un certain nombre de start up du digital. Le choix fait en matière de conseil de perfectionnement unique devrait catalyser cet effort.

- Insertion : incertitudes relatives à l'analyse du devenir des diplômés

Le suivi des diplômés est un aspect essentiel, auquel nous accordons toute notre attention. Outre les mesures prises par l'Université Paris Ouest (cf. *infra*) pour le suivi des cohortes d'étudiants (OVE) et dont bénéficiera la mention, le suivi fera l'objet d'une attention toute particulière notamment pour recueillir des données plus qualitatives complémentaires et plus ciblées. Nous avons conscience de la nécessité d'améliorer les taux de réponse aux enquêtes et donc d'augmenter le nombre et la fréquence des relances aux sondages. L'organisation en mention ne fera que faciliter les choses.

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

- Éléments relatifs au pilotage :

Conseil de perfectionnement : ce conseil est en cours de constitution. A l'heure actuelle, nous sollicitons nos interlocuteurs privilégiés et les entreprises avec lesquelles nous avons l'habitude de collaborer (notamment mais pas seulement au travers des dispositifs d'apprentissage et de stage) : par exemple Accenture, AirLiquide, Dassault Systèmes, Enactus, Orange, de la BNP, d'ETO, de 1000mercis, de Teletech, groupe La Poste. Nous sommes en attente de confirmation de leur part.

Structure de la mention: conscients du fait que nos ressources sont limitées, nous renonçons à la

demande d'ouverture de la spécialité professionnelle *MIET (Management International des Entreprises Touristiques)*, où se situent les principales faiblesses, et ce afin de permettre une plus grande concentration de nos moyens. Ainsi, la mention *Stratégie Marketing Innovation* ne comportera plus que 5 spécialités : 2 spécialités recherche (*GDO* et *MOPP*) et 3 spécialités professionnelles (*MPME-E*, *MSI*, *MOI*). Chacune de ces 5 spécialités apportera aussi une réponse spécifique à la question du pilotage lorsque nécessaire, notamment en vue de lever certaines imprécisions. Ces éclaircissements et ces mesures sont détaillés dans les sections afférentes aux spécialités.

- Relations professionnelles et internationales :

Relations internationales : ainsi qu'indiqué plus haut, ce thème est le chantier principal de la mention pour les années à venir. Actuellement nous nous rapprochons activement du service des Relations Internationales de Paris Ovest afin de mieux profiter du réseau existant de relations institutionnelles tissé par l'Université (plus de 200 accords cadre bilatéraux ou dans le cadre de programmes tels Erasmus ou Micefa). Nous comptons aussi que cette démarche nous permettra d'être soutenus dans nos prises de contact avec de nouveaux partenaires. Notre objectif est dans un premier temps de faire légèrement croître les cohortes actuelles sortantes et entrantes (flux d'environ environ 30 étudiants en M1 et 10 en M2). Nous ambitionnons en parallèle de formaliser les relations internationales de la mention, notamment avec des accords bilatéraux spécifiques et des doubles diplômes dans les spécialités, qui permettront de soutenir les échanges d'étudiants comme d'enseignants. Nous sommes actuellement aux premières étapes de ce projet : prise de contact, développement de la connaissance mutuelle préalable à une bonne collaboration.

- Analyse du devenir des diplômés

Ainsi que signalé plus haut, la mention bénéficiera sur ce point des efforts déployés par l'université Paris Ovest Nanterre pour le suivi des cohortes d'étudiants et l'évaluation de la formation par ceux-ci (OVE). Néanmoins, bien conscients de l'importance cruciale de cette question pour les formations en sciences de gestion, nous attacherons une attention toute particulière à l'amélioration des taux de réponse aux enquêtes, notamment en pratiquant des relances plus systématiques et en nous adressant plus directement aux anciens (ce qui permettra aussi un suivi plus qualitatif). Ces mesures sont déjà prises dans certaines spécialités (voir infra) et seront élargies à l'ensemble de la mention. Nous porterons par ailleurs toute notre attention à ce qu'elles interviennent en complémentarité et non en doublon des outils institutionnels.

### 3/ Observations portant sur la rubrique « NOTATION »

Renonçant à la demande d'ouverture de la spécialité *MIET*, la mention comprend dès lors cinq spécialités aux évaluations beaucoup plus resserrées et très favorables (dont deux spécialités AAA). Celles-ci pourront dès lors mieux transparaître dans l'évaluation globale de la mention, notamment en termes d'insertion professionnelle.

## II/ Observations relatives à la SPECIALITE 1 : GDO

|          |  |
|----------|--|
| Intitulé | Gestion et Dynamique des Organisations (GDO) |
|----------|--|

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

|                      |   |
|----------------------|---|
| Appréciation globale | Nous avons pris connaissance des évaluations concernant la spécialité <i>Gestion et Dynamique des Organisations</i> . Nous souhaitons exprimer nos remerciements aux experts pour leurs remarques et suggestions, dont il sera naturellement tenu compte. |
|----------------------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | Nous souhaitons toutefois apporter quelques éléments de réponses et de contexte, concernant cette spécialité qui est, avec la spécialité <i>MOPP</i> (voir infra), la seule, au sein de la mention, qui est réalisée dans le cadre d'un partenariat avec l'Ecole des Mines de Paris Mines ParisTech qui pourrait être finalisé en co-habilitation formelle, et en partenariat avec l'X et l'ESCP. Il nous semble que ces précisions sont susceptibles de lever les interrogations des experts, notamment pour ce qui concerne la viabilité sur la durée du partenariat qui est au principe des projets scientifiques de cette spécialité.   |
| <b>Points forts</b>   | Nous souhaitons exprimer nos remerciements aux experts pour leurs remarques et suggestions, dont il sera naturellement tenu compte.   |
| <b>Points faibles</b> | Suite à une erreur de transcription, il n'est pas fait mention dans le dossier du fait qu'une collaboration étroite existe depuis l'origine (en tant que DEA, puis en tant que spécialité de master) entre l'Université Paris Ouest Nanterre la Défense et l'Ecole des Mines de Paris, Mines ParisTech (cf. <i>supra</i> ).<br>Concernant les autres partenaires (PREG-CRG de l'Ecole Polytechnique et ESCP Europe), ces deux institutions participent à l'offre de formation et à l'animation pédagogique comme scientifique. Des représentants de ces deux institutions siègent dans le directoire de la spécialité. Il n'y a pas en revanche de demande de co-accréditation formelle de ces partenaires. La convention, évoquée dans l'évaluation comme en cours de signature, ne concerne donc officiellement que les deux institutions co-accréditées. Du point de vue des deux partenaires, la co-habilitation vaut convention, même si des réflexions sont engagées au plus haut niveau des deux institutions pour davantage formaliser cette relation, et intégrer ainsi la co-accréditation de l'Ecole Doctorale EOS, l'un des lieux naturels de débouchés pour les inscriptions en thèse des diplômés de la spécialité. |

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

Naturellement, à l'occasion du présent dossier, une co-habilitation entre l'Université Paris Ouest Nanterre la Défense et l'Ecole des Mines de Paris, Mines ParisTech est à nouveau formellement demandée.

## II/ Observations relatives à la SPECIALITE 2 : MOPP

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Intitulé</b> | Management des Organisations et Politiques Publiques (MOPP) |
|-----------------|---|

## 1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHESE DE L'EVALUATION »

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Appréciation globale</b> | Nous avons pris connaissance des évaluations concernant la spécialité <i>Management des Organisations et Politiques Publiques</i> . Nous souhaitons exprimer nos remerciements aux experts pour leurs remarques et suggestions, dont il sera naturellement tenu compte. Nous souhaitons toutefois apporter quelques éléments de réponses et de contexte, concernant cette spécialité qui est, avec la spécialité <i>GDO</i> (voir <i>supra</i> ), la seule, au sein de la mention, qui est réalisée dans le cadre d'un partenariat étroit avec l'Ecole des Mines de Paris Mines ParisTech (cf. <i>supra</i> ), et en partenariat avec l'X et l'ESCP. Il nous semble que ces précisions sont susceptibles de lever les interrogations des experts, notamment pour ce qui concerne la viabilité sur la durée du partenariat |
|-----------------------------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | <p>qui est au principe des projets scientifiques de cette spécialité.</p> <p>La spécialité <i>MOPP</i> est néanmoins reconnue de manière moins satisfaisante que la spécialité <i>GDO</i>. Il semble qu'outre les motifs de gouvernance, que nous espérons avoir clarifiés (cf. réponse spécialité <i>GDO</i> et ici infra), cette évaluation résulte du moindre nombre d'inscrits en thèse.</p>  |
| <b>Points forts</b>   | <p>Nous souhaitons exprimer nos remerciements aux experts pour leurs remarques et suggestions, dont il sera naturellement tenu compte.</p>  |
| <b>Points faibles</b> | <p>Suite à une erreur de transcription, il n'est pas fait mention dans le dossier du fait qu'une collaboration étroite existe depuis l'origine (en tant que DEA, puis en tant que spécialité de master) entre l'Université Paris Ouest Nanterre la Défense et l'Ecole des Mines de Paris, Mines ParisTech (cf. <i>supra</i>). Concernant les autres partenaires (PREG-CRG de l'Ecole Polytechnique et ESCP Europe), ces deux institutions participent à l'offre de formation et à l'animation pédagogique comme scientifique. Des représentants de ces deux institutions siègent dans le directoire de la spécialité. Il n'y a pas en revanche de demande de co-accréditation formelle de ces partenaires. La convention, évoquée dans l'évaluation comme en cours de signature, ne concerne donc officiellement que les deux institutions co-accréditées. Du point de vue des deux partenaires, la co-habilitation vaut convention, même si des réflexions sont engagées au plus haut niveau des deux institutions pour davantage formaliser cette relation, et intégrer ainsi la co-accréditation de l'Ecole Doctorale EOS, l'un des lieux naturels de débouchés pour les inscriptions en thèse des diplômés de la spécialité.</p> <p>Il est indéniable que la spécialité <i>MOPP</i> a historiquement attiré davantage de candidats en fonction dans le secteur public, et qui à ce titre ont moins spontanément poursuivi en thèse de doctorat. Ceci doit aussi se comprendre en raison d'un champ académique moins stabilisé au niveau national dans le domaine du management public. Ainsi, la constitution de l'association <i>AIRMAP</i> est-elle récente, alors que par exemple la spécialité <i>GDO</i> entretient, elle, depuis l'origine, des liens étroits avec l'AIMS... Cependant, deux éléments incitent à l'optimisme. D'une part, la montée en puissance du recrutement auprès des étudiants de l'ENS Cachan, laquelle devrait se traduire par davantage d'intérêt pour une poursuite en thèse envisagée de manière systématique. D'autre part, la volonté est ferme d'inscrire désormais la spécialité <i>MOPP</i> comme un lieu majeur de formation à la recherche, et par la recherche, dans le champ académique du management public. Ceci passera notamment par l'incitation des étudiants à participer aux manifestations (congrès et journées) organisées par l'Association académique <i>AIRMAP</i>, ainsi que par une implication institutionnelle forte des co-directeurs de la formation au sein de l'association.</p> |

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

Sur les motifs de maintien des deux spécialités distinctes (*GDO* et *MOPP*) et les modalités de leur gouvernance :

La qualité des projets scientifiques des deux spécialités est reconnue et nous en remercions à nouveau les experts. L'idée d'un rapprochement, voire d'une fusion, des spécialités *GDO* et *MOPP* est également avancée et ce point appelle quelques précisions. Doivent ici être rappelées l'ancienneté et la réputation de ces deux spécialités recherche qui accueillent un nombre substantiel d'étudiants (une vingtaine chacune actuellement, parmi lesquels au total une quinzaine d'étudiants de l'ENS Cachan). Les cursus des deux spécialités sont reconnus comme étant d'un excellent niveau scientifique et ils sont très appréciés des étudiants.

En particulier la spécialité *MOPP* reste l'une des seules spécialités de Master en France spécialisées

dans le champ du management public. Elle a largement contribué à nourrir des travaux dont un nombre significatif a été publié dans la revue *Politique et Management Public* (classée CNRS / AERES), revue dont Nanterre assurait historiquement la rédaction en chef par le biais du Pr. Patrick Gibert. Quant à la spécialité *GDO*, elle jouit d'une remarquable notoriété dans la communauté des sciences de gestion, en raison de son projet scientifique transversal, unique en France. Un nombre significatif de jeunes chercheurs actuellement en poste dans les universités et écoles de management françaises ou canadiennes est d'ailleurs issu de cette spécialité. La distinction entre les deux spécialités s'explique donc par des projets scientifiques distincts. Au surplus, au sein des institutions partenaires, les intervenants et les départements mobilisés ne sont pas identiques entre les deux spécialités *GDO* et *MOPP*. Ceci est vrai tant au sein de Mines ParisTech qu'au sein de l'ESCP-Europe (deux départements sont partenaires, chacun pour une des deux spécialités) ou encore au sein du PREG-CRG de l'X. La proximité des deux spécialités, si elle est étroite notamment en raison des enseignements mutualisés de tronc commun, ne doit donc pas conduire à occulter le fait que toute évolution vers davantage de rapprochement, voire de fusion, pourrait être source de déstabilisation organisationnelle et identitaire, pour l'une comme pour l'autre des spécialités, au sein de Paris Ovest comme de Mines ParisTech ou encore au sein des autres institutions partenaires. En témoigne le principe de gouvernance : deux codirections distinctes Paris Ovest - Ecole des Mines (une pour chaque spécialité), auxquelles sont adjoints deux directoires composés de représentants des partenaires non accréditées mais distincts pour chacune des deux spécialités. Enfin, on notera que les deux institutions co-habilitées (Paris Ovest et Mines ParisTech) prennent chacune en charge l'organisation et le financement des enseignements qu'elles assument, tandis que les interventions des enseignants-chercheurs du PREG-CRG de l'Ecole Polytechnique comme celles des enseignants-chercheurs de l'ESCP Europe sont prises en charge par les institutions dont ils relèvent. Le coût financier pour chaque institution est donc faible. En conclusion, « fusionner » les spécialités *MOPP* et *GDO* en une seule spécialité serait faire courir un risque important de brouillage de chacune des deux identités, et ceci pour un gain nul d'un point de vue scientifique comme du point de vue de l'université Paris Ovest ou de l'Ecole des Mines de Paris, Mines ParisTech. Tandis que le souhait de maintenir ces deux spécialités distinctes doit aussi se comprendre dans le contexte où elles pourraient relever, à l'avenir, de mentions de Master distinctes, ceci en cohérence avec les nouvelles directives ministérielles.

## II/ Observations relatives à la SPECIALITE : 3 MPMEE

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Intitulé</b> | Management des PME Européennes – Entrepreneuriat (MPMEE) |
|-----------------|--|

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

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Appréciation globale</b> | L'appréciation est globalement favorable et pointe utilement des pistes d'amélioration. De manière générale, La spécialité est entrée dans une nouvelle phase depuis 2011 et doit encore se renforcer, nous en sommes tout à fait conscients. Ce renforcement, notamment du pilotage, sera favorable au développement du projet pédagogique qui trouvera l'appui d'un conseil de perfectionnement. Concernant le suivi de l'insertion et les taux de réponse aux enquêtes, des efforts spécifiques ont été faits et seront soutenus. |
| <b>Points forts</b>         | Nous remercions vivement les évaluateurs pour leur lecture minutieuse. L'évaluation relève les points forts qui, nous nous en félicitons, sont en cohérence avec les efforts que nous avons développés depuis 2011, pour la structuration du programme   |



|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | pédagogique et la professionnalisation.   |
| <b>Points faibles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage de la spécialité :<br/>Le pilotage de la spécialité a été renouvelé au cours de l'année 2011 et sa formalisation progressive arrive bientôt à son terme. La direction est maintenant assurée par Marie Perez (MCF Paris Ouest). Elle est en cela assistée d'un comité de pilotage et d'un conseil de perfectionnement. Le comité de pilotage est constitué des enseignants-chercheurs permanents de la formation (cf. liste rubrique suivante) et chargé de la coordination pédagogique de la spécialité. Le conseil de perfectionnement, voué à devenir force de propositions pour le développement de la spécialité, est en cours de constitution (voir rubrique suivante).</li> <li>- Absence de formation continue (FC) :<br/>La spécialité n'est proposée qu'en formation initiale (FI), pour des raisons liées d'une part à la restructuration récente de la formation et d'autre part au fait que les ressources disponibles actuellement ne nous permettent pas de mettre en place le pilotage satisfaisant d'un éventuel parcours FC.</li> </ul> |

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

- Renforcer le pilotage et compléter significativement le dossier sur ce point :  
Nous avons pleinement conscience de la nécessité de ces actions et les avons en partie engagées. Le conseil de perfectionnement est en cours de constitution; nous entrons à cet effet en contact avec des participants potentiels (représentants ENACTUS, Talents Optimistes, Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, anciens du programme devenus entrepreneurs).  
Nous apportons aussi ici les précisions manquant au dossier sur la constitution de l'équipe pédagogique. Celle-ci est composée d'une part de 6 enseignants-chercheurs permanents : D. Abecassis (MCF Paris Ouest), A. Leroux (MCF Paris Ouest), G. Musca (MCF Paris Ouest), M. Perez (MCF Paris Ouest), E. Pezet (PR Paris Ouest), J. Saghroun (MCF Paris Ouest). Elle comprend d'autre part 5 intervenants du monde de l'entreprise : C. Cabanne (Attaché parlementaire; Parlement Européen), S. Aniakou (Financial Risk Manager; AG Insurance), G. Walter (Auto-entrepreneur), L. Baudinot (Chef d'Entreprise; BL-Trajectoire), L. Bailly (Consultant indépendant).
- Développer un parcours en formation continue :  
Nous sommes conscients que l'ouverture d'un tel parcours est totalement cohérente avec le projet. Bien que nos ressources ne nous permettent pas actuellement de raisonnablement concrétiser l'idée, nous comptons reconsidérer cette éventualité dans les années à venir et selon l'évolution de nos ressources. En cette attente, la spécialité propose déjà certains enseignements à distance et en collaboration avec le programme européen Virtual Campus (<http://www.virtualcampuses.eu>).

### 3/ Observations portant sur la rubrique « NOTATION »

La notation relative au pilotage de la spécialité est en partie liée à un défaut d'information dans le dossier, lui-même dû à une omission de notre part puisque l'équipe pédagogique était déjà stabilisée, et en conséquence, le comité de pilotage existant.

## II/ Observations relatives à la SPECIALITE 4 : MSI

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Intitulé</b> | Management Stratégique et International (MSI) |
|-----------------|---|

|  |  |
|--|--|
| <b>1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »</b>  |  |
| <b>Appréciation globale</b>  | L'appréciation globale est extrêmement positive et nous en remercions les experts. Les éléments de réponse que nous souhaitons apporter sont précisés dans les points ci-dessous.  |
| <b>Points forts</b>  | Nous exprimons tous nos remerciements aux experts pour la densité et la précision de leur évaluation ainsi que pour le soutien qu'elle manifeste à la spécialité. Nous prenons bonne note des points forts relevés (cohérence positionnement/contenu, professionnalisation, attractivité) et accorderons toute notre attention à les préserver dans les années à venir.  |
| <b>Points faibles</b>  | Il est regretté que <i>"seule la moitié des anciens déclare un emploi en adéquation avec la formation"</i> .<br>Sur ce point, il convient de noter ce sont les très jeunes diplômés qui déclarent une adéquation modérée, puisqu'il s'agit d'un résultat de l'étude annuelle auprès des diplômés depuis moins de 6 mois. Sachant que les postes occupés en début de carrière ont très souvent un contenu plus opérationnel de la gestion et que c'est l'évolution de court / moyen terme qui mène au management, ce résultat est donc peu surprenant et plutôt positif. En revanche, nous notons que les futures études auprès des anciens devront aussi inclure cet indicateur. |
| <b>2/ Observations portant sur la rubrique « RECOMMANDATION POUR L'ÉTABLISSEMENT »</b>   |  |
| <p>- Recommandation: <i>"rechercher un recentrage vers les fonctions transversales de manière à éviter un glissement vers une trop grande proximité avec la spécialité MOI"</i></p> <p>Le programme pédagogique de la spécialité MSI est intégralement orienté vers les fonctions transversales. Au niveau de la spécialité, les efforts additionnels pour préserver MSI d'un éventuel glissement pourront être déployés dans le soutien des étudiants à la formalisation de leur projet et dans les enquêtes de suivi des anciens. Car le vocabulaire en cours est un obstacle : en entreprise, même si les responsabilités sont effectivement transversales, les intitulés de poste sont encore souvent inscrits dans des fonctions, notamment marketing, surtout pour les jeunes cadres (nous le relevons d'ailleurs en comparant les missions confiées aux apprentis et l'intitulé de leur poste, comme lors de nos échanges avec les maîtres d'apprentissage). Notons cependant que nos échanges avec les responsables en entreprise (maîtres d'apprentissage, représentants entreprises au CFA, maîtres de stage, interlocuteurs des entreprises partenaires) confirment tous que le message de la spécialité est en très forte résonance avec les préoccupations des grandes entreprises. Ces échanges nous indiquent également que si les intitulés de postes n'évoluent pas encore, des services nouveaux émergent dans de nombreux groupes, intégralement voués à la coordination transversale et dans lesquels le besoin de recrutement fait parfaitement écho au positionnement de la spécialité.</p> <p>Il conviendra donc de continuer à fournir le vocabulaire transversal aux jeunes diplômés pour une formalisation pédagogique et efficace de leur projet et de leur CV (déjà mis en œuvre dans l'UE <i>Professionnalisation</i> et dans l'EC <i>Séminaire Méthodologique</i>). Nous veillerons aussi à inclure un descriptif plus qualitatif des responsabilités dans les prochaines enquêtes de suivi des anciens afin de mieux mettre en lumière cette différence intitulé / responsabilités. Enfin, la constitution du conseil de perfectionnement, et par son biais l'implication renforcée des entreprises dans la spécialité, permettra d'efficacement maintenir le cap de la transversalité et du management comme profession.</p> |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>3/ Observations portant sur la rubrique « NOTATION »</b>   |  |
| La note finale attribuée et les commentaires du rapport sont en parfaite cohérence; nous nous en félicitons et en remercions les experts. |  |
| <b>II/ Observations relatives à la SPECIALITE 5 : MOI</b>   |  |
| <b>Intitulé</b>   | Marketing Opérationnel International (MOI)   |
| <b>1/ Observations portant sur la rubrique « SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION »</b>   |  |
| <b>Appréciation globale</b>   | <p>Nous souhaitons ici apporter quelques précisions, notamment sur le profil des étudiants de la spécialité. En effet, il est à noter que si en apprentissage les étudiants proviennent largement de Paris Ouest, en formation classique en revanche, la grande majorité des dossiers provient d'étudiants extérieurs à l'établissement (autres universités françaises et internationales); les étudiants en provenance du M1 de Paris Ouest constituent seulement un tiers de l'effectif du parcours classique de MOI. Cela témoigne de l'attractivité de la spécialité. L'attractivité de MOI est également portée par des projets étudiants lors de la formation, notamment des événements organisés chaque année (conférence réunissant plus de 100 personnes, retransmise et relayée en direct sur les réseaux sociaux). Par ailleurs, les promotions successives de MOI cultivent en parallèle des événements récurrents tels l'élection de "Miss Client", qui renforcent le caractère distinctif de l'offre de formation, tant en termes de contenu que d'approche pédagogique. Enfin, les postes occupés par les étudiants à la sortie du diplôme sont des postes à fort degré d'autonomie et large périmètre de responsabilités (ex. Category Manager), notamment dans des entreprises internationales (par exemple Caterpillar).</p> <p>Concernant le pilotage, et notamment le rôle des professionnels, il convient effectivement de distinguer les professionnels qui assurent de façon récurrente des cours magistraux autour de leur expérience professionnelle (négociation interculturelle par exemple) et ceux qui encadrent les étudiants autour de projets marketing innovants et les font ainsi directement bénéficier de leur expérience pratique (fondateurs de start-ups, directeurs de cabinets de conseil en marketing, etc.). Cependant, les deux types de contribution sont essentiels à la spécialité. Nous regrettons également de ne pas avoir apporté plus amples précisions sur les modalités de l'encadrement : les programmes, les contenus et les orientations sont définis, validés et coordonnés par trois enseignants-chercheurs, deux plus spécifiquement en charge de la formation classique (C. Bénavent –PR- et P. de Pechpeyrou -MCF) et l'un en charge de la formation par apprentissage (C. Boisseau -MCF).</p> |
| <b>Points forts</b>   | Nous souhaitons exprimer nos remerciements aux experts pour leurs remarques et suggestions, dont il sera naturellement tenu compte.  |
| <b>Points faibles</b>   | Nous sommes pleinement conscients du fait que la dimension internationale de la spécialité est à renforcer. Nos relations avec les universités étrangères sont pour l'instant ponctuelles et non formalisées. Elles existent néanmoins, par exemple avec des étudiants partis faire une année à l'Université de Mayence et revenus soutenir leur mémoire en France, ou l'intervention d'enseignants-chercheurs de Paris Ouest dans les programmes locaux. Elle s'est aussi traduite par la participation régulière   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>d'enseignants étrangers dans les enseignements. Ces échanges informels forment une base encourageante qu'il faudra formaliser. Le développement international continue de faire l'objet de notre attention et nous nous attacherons à son renforcement dans les années à venir pour le renforcement de la spécialité.</p> <p>Concernant le pilotage et ainsi que précisé précédemment, trois enseignants-chercheurs fixent les orientations et assument conjointement la gestion pédagogique quotidienne de la spécialité. Ils sont de plus appuyés par les intervenants professionnels pour la sélection des étudiants : le jury est mixte enseignants-chercheurs et professionnels. Le conseil de perfectionnement de la spécialité, jusqu'ici informel est de plus en cours de formalisation (voir ci-dessous).</p> |
|--|---|

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

International : afin de renforcer la dimension internationale de la spécialité, nous avons entamé des échanges avec des partenaires (notamment Université de Jakarta en Indonésie et Université de Mayence en Allemagne) en vue de la formalisation d'une offre permettant la délivrance d'un double diplôme. Nous avons à cette occasion constaté que le pilotage du mémoire de recherche constitue un point central des négociations. Nous poursuivons les négociations avec ces partenaires. Par ailleurs, les efforts de contractualisations internationales menés au niveau de la mention seront aussi favorables à la spécialité.

Pilotage : la formalisation d'un conseil de perfectionnement de la mention, sur la base de l'existant informel, est en cours. Ce conseil réunira des enseignants-chercheurs et des professionnels de diverses structures. Nous comptons notamment solliciter groupe La Poste, ETO digital, EDF, le Cercle du Marketing Direct, INIT, Test&trust. Ce conseil permettra de garantir que l'évolution de la spécialité sera en phase avec celles, très rapides des métiers, du marketing digital notamment, du marché et des besoins des entreprises

## II/ Observations relatives à la SPECIALITE 6 : MIET

|          |  |
|----------|--|
| Intitulé | Management International des Entreprises Touristiques (MIET) |
|----------|--|

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

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Appréciation globale</b> | Nous remercions les évaluateurs pour la précision de leur évaluation et comprenons parfaitement les différents points soulevés.   |
| <b>Points forts</b>         | Nous remercions les évaluateurs pour leur travail.  |
| <b>Points faibles</b>       | Conscients du fait que nos ressources sont limitées, <b>nous renonçons à la demande d'ouverture de la spécialité professionnelle MIET (Management International des Entreprises Touristiques)</b> , ce afin de permettre une plus grande concentration de nos moyens sur les spécialités déjà existantes de la mention. |

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

Deux précisions sont apportées par l'Etablissement :

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

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

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

