



**HAL**  
open science

## Master Développement des aptitudes managériales

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Développement des aptitudes managériales. 2017, Université François-Rabelais de Tours. hceres-02028430

**HAL Id: hceres-02028430**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028430v1>**

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.

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Master Développement des aptitudes managériales

Université François Rabelais de Tours

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 06/07/2017

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Département d'évaluation des formations

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

## Évaluation réalisée en 2016-2017

### sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Sociétés, entreprises et territoires

Établissement déposant : Université François-Rabelais de Tours

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Développement des aptitudes managériales* (DAM) est une formation de l'Université François-Rabelais de Tours portée par l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Tours qui a été créée sous sa forme actuelle en 2012. Cette formation est articulée autour d'une première année (M1) *Management et administration des entreprises* (MAE), filière historique des IAE avec l'acquisition d'une double compétence, et de trois spécialités en seconde année (M2) : *Management et administration des entreprises* (MAE), *Management de la qualité et des projets* (MQP) et, depuis septembre 2013, *Management des équipes, santé et qualité de vie au travail* (MESQVT).

Le M1 MAE n'est accessible qu'en formation initiale (FI). La spécialité de M2 MAE est ouverte en FI et en formation continue (FC), l'ouverture à l'apprentissage étant prévue pour 2017. Cette spécialité propose également deux parcours : le parcours classique et le parcours Polytech pour les étudiants-ingénieurs de l'école Polytechnique de l'Université de Tours. Les spécialités de M2 MQP et MESQVT sont ouvertes en FI, en apprentissage et en FC, avec la possibilité de suivre la formation en contrat de professionnalisation pour la spécialité MESQVT.

En termes d'objectifs professionnels, le master DAM ouvre sur un large spectre de métiers en lien avec des fonctions d'encadrement ou des responsabilités fonctionnelles.

## Analyse

### Objectifs

L'IAE de Tours propose trois mentions de master en management : *Finance, contrôle, audit* (FCA), *Management stratégique des hommes et des organisations* (MSHO) et cette mention *Développement des aptitudes managériales* (DAM), qui s'adresse à des étudiants non diplômés d'une licence en économie-gestion, mais issus de filières variées et en recherche d'une double compétence. Il s'agit là d'un objectif caractéristique de certaines formations proposées par les IAE axées sur l'acquisition d'une compétence gestionnaire et managériale.

La mention DAM propose un parcours de M1 *Management et administration des entreprises* (MAE) (entre 22 et 25 étudiants) et trois spécialités en M2 : la filière historique des IAE, *Management et administration des entreprises* (MAE), *Management de la qualité et des projets* (MQP) et, depuis septembre 2013, *Management des équipes, santé et qualité de vie au travail* (MESQVT).

Les objectifs scientifiques affichés sont cohérents avec l'objectif principal d'acquisition d'une compétence gestionnaire et managériale : acquisition par les étudiants des fondamentaux des sciences de gestion en M1, spécialisation dans une discipline de gestion dans le cadre de l'une des trois spécialités de M2 en lien avec leur projet professionnel.

Les objectifs professionnels sont bien précisés en termes d'activités, de compétences et de métiers dans les fiches RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) des spécialités du master, au moins pour les spécialités MQP et MESQVT. La spécialité MQP forme des futurs managers de projets et responsables Qualité. La spécialité MESQVT forme des responsables de ressources humaines et responsables d'établissements avec une composante management des ressources humaines importante et une culture de prévention des risques au travail. Des exemples de métiers et d'entreprises ayant accueilli les diplômés sont mentionnés pour les spécialités MQP et MESQVT. Les postes occupés ainsi que les salaires mensuels nets moyens des étudiants diplômés des trois spécialités de M2 sont aussi précisés. Ces postes sont globalement en adéquation avec les objectifs des trois spécialités.

Toutefois, la dénomination du master, *Développement des aptitudes managériales*, correspond plus aux spécialités MAE et MESQVT qu'à MQP. Les dimensions *projet* et *qualité* ne sont guère traduits dans ce titre. Le rédacteur du dossier en est conscient et souligne que cette dénomination ne reflète pas la diversité des débouchés professionnels de la mention.

### Organisation

La mention ne propose qu'un parcours de M1 (22-25 étudiants), le recrutement se faisant essentiellement en M2.

Le M1 DAM comprend neuf unités d'enseignement (UE) réparties sur deux semestres et dédiées à l'acquisition des fondamentaux du management et des sciences de gestion. Le semestre 7 est commun pour tous les étudiants de la mention, et mutualisé avec les deux autres mentions en management de l'IAE de Tours : *Finance, contrôle, audit* (FCA) et *Management stratégique des hommes et des organisations* (MSHO). Le semestre 8 est organisé autour d'un tronc commun à la mention (127 heures) et des enseignements optionnels dans l'UE 8 (« Découverte et pré-spécialisation »), en partie mutualisés avec ceux des M1 MSHO et FCA. L'UE 8 propose le choix de deux options parmi sept. Cette pré-spécialisation favorise une progressivité du parcours de l'étudiant et lui donne la possibilité de choisir à l'issue du M1 entre un M2 professionnel avec un accès privilégié aux spécialités MQP, MESQVT et MAE (mais avec la possibilité de suivre dans les spécialités des autres mentions en management : *Finance, contrôle, audit* et *Management stratégique des hommes et des organisations*), et un M2 *Recherche en sciences de gestion*.

La répartition des enseignements entre cours magistraux et TD semble globalement cohérente dans le M1 DAM et les trois spécialités de M2. Ces enseignements paraissent bien articulés entre connaissances théoriques et pratiques. Ils sont pertinents et cohérents au regard des objectifs des spécialités. La mutualisation de certains enseignements en M2 n'est pas mentionnée.

Le M2 MAE est ouvert en FI et en FC avec deux parcours : le parcours classique et le parcours Polytech pour les élèves-ingénieurs de l'Ecole Polytechnique de Tours (20 à 25 étudiants). Mais l'organisation des enseignements du parcours « Polytech » par rapport au parcours « MAE classique » n'est pas précisée. Les M2 MQP et MESQVT sont proposés en formation initiale (FI), formation continue (FC) et formation en alternance (FA). Le M2 MESQVT semble avoir des cours mutualisés avec la spécialité MSRHPD (*Management stratégique des ressources humaines et performance durable*) de la mention MSHO.

On note enfin que la spécialité MQP a fait l'objet d'une délocalisation avec l'IGA (Institut supérieur du Génie Appliqué) de Rabat (jusqu'en 2013) et de Casablanca (Maroc) jusqu'en 2014, mais le partenariat (qui concernait une cinquantaine d'étudiants par an jusqu'en 2013) s'est interrompu en septembre 2014.

### Positionnement dans l'environnement

Le master est bien positionné à la fois au sein de l'offre de formation de l'université de Tours et dans l'environnement socio-économique territorial.

Si ce master propose essentiellement des enseignements de gestion, il se caractérise aussi par des enseignements de droit en M1 et dans la spécialité MAE en M2. Les enseignements sont ainsi articulés autour de deux des trois disciplines phares de l'UFR Droit Economie et Sciences Sociales de l'université de Tours : l'économie, la gestion et le droit.

L'acquisition de connaissances et compétences managériales et gestionnaires par des étudiants issus de formations initiales variées, et non familiarisés à ces champs, permet de positionner ce master à la fois comme complémentaire à l'offre de formation de l'université de Tours et comme relevant du double objectif de cette université : développement de parcours de formation bi ou pluridisciplinaires et structuration par champ de formation, en l'occurrence, le champ de formation *Sociétés, entreprises et territoires*. C'est le cas de la spécialité MAE en M2 pour laquelle un partenariat a été mis en place avec l'Ecole d'ingénieurs Polytech de l'Université de Tours. Ce partenariat permet de proposer la formation en double diplôme, avec un parcours spécifique, aux étudiants-ingénieurs (20 à 25 étudiants), et ce depuis 2004. L'IAE de Tours aurait été un des premiers IAE à mettre en place ce type de partenariat. C'est le cas aussi de la spécialité MESQVT en partenariat avec les UFR de médecine et de psychologie de l'université de Tours.

On relève néanmoins certaines proximités entre la formation évaluée et le master MSHO portée également par l'IAE de Tours : proximité des enseignements en management/gestion des deux M1, proximité de deux spécialités à dominante Gestion des ressources humaines en M2 - MESQVT et MSRHPD - avec une ouverture concomitante de ces deux spécialités en 2012, même logique de spécialisation progressive du contenu des enseignements, partenariats avec l'ARACT Centre (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de travail) et le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Cela mériterait d'être clarifié.

De manière classique et conformément au positionnement des IAE, la mention DAM bénéficie de relations partenariales diverses avec les acteurs socio-économique, en particulier les principaux organismes certificateurs, associations professionnelles en projet (spécialité MQP). Des relations étroites et bilatérales sont entretenues avec ces acteurs : interventions de professionnels dans le master, accueil d'étudiants en stage, concours financiers ou matériels... Ces relations peuvent aussi favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Par ailleurs, selon les spécialités de M2, des partenariats plus ciblés ont été mis en place comme par exemple avec l'ARACT et la Croix-Rouge pour la spécialité MESQVT ou encore avec Pépite Centre, créa-campus pour l'entrepreneuriat, ou le Crédit Agricole Touraine Poitou pour la spécialité MAE. Ce réseau de partenaires pourrait être étoffé. On note aussi qu'aucun lien avec des pôles de compétitivité n'est mentionné.

### Equipe pédagogique

Les équipes pédagogiques sont composées d'enseignants-chercheurs (EC) et assimilés (ATER - Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherche - et quelques doctorants) et de professionnels (PAST - Professeurs associés - et hors PAST).

La répartition des enseignements entre EC et professionnels est correcte et correspond à l'objectif de professionnalisation progressive des formations. Les niveaux et les responsabilités des intervenants extérieurs sont satisfaisants. Mais il semble que les critères de constitution de l'équipe pédagogique diffèrent selon le niveau et les spécialités de ce master. En M1 DAM, on note globalement une bonne répartition dans l'équipe pédagogique entre EC et intervenants professionnels. Ces derniers assurent 17 % des heures. La composition de l'équipe pédagogique de la spécialité MAE en M2 est équilibrée entre EC et intervenants professionnels. Mais un professeur certifié est classé dans le tableau des professionnels. Dans la spécialité MQP, l'équipe pédagogique est caractérisée par une faible représentation des EC et une forte représentation des professionnels : 15 dont 7 consultants (et 3 PAST...). Ces derniers ont en charge 68 % des heures d'enseignement. Le dossier d'autoévaluation mentionne aussi « 2 PAST et une vingtaine d'intervenants professionnels »... La composition de l'équipe pédagogique de la spécialité MESQVT est équilibrée entre EC (en sciences de gestion et en psychologie) et intervenants professionnels qui assurent 56 % des heures d'enseignement. Dans les spécialités MQP et MESQVT, un EC (respectivement un professeur des universités et un maître de conférences) représente à lui seul plus de 70 % des enseignements des EC et assimilés, ce qui est beaucoup, d'autant qu'il assure aussi la direction du diplôme.

Les équipes pédagogiques du M1 DAM et des spécialités de M2 sont épaulées par deux assistantes pédagogiques sur la FI et la formation en apprentissage. Plus globalement, il convient de souligner une réelle implication de l'équipe pédagogique dans l'accompagnement des étudiants. L'équipe pédagogique de la mention se réunit deux fois par an (octobre et juin) pour faire le point sur le pilotage des formations. Même si les rôles et les responsabilités de ses membres sont apparemment clairement définis, il s'agit là de modalités d'encadrement pédagogiques très « classiques » (comportement et difficultés des étudiants, bilan de l'année universitaire), et non de réelles innovations pédagogiques.

### Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

On note un petit effectif (22 à 26 étudiants selon les années) qui est stable en M1 DAM. Mais on ne connaît pas sa ventilation entre les trois spécialités de M2. L'effectif en M2 a légèrement diminué (moins 9 %) et est stabilisé autour de 140 étudiants. L'attractivité des formations semble cependant bonne, car le recrutement externe à l'établissement en M2 est important (entre 50 et 65 % des étudiants en MQP, jusqu'à 78 % en MAE). Cela est moins vrai en MESQVT. On note un nombre de candidatures croissant, en M1 et M2 (50 pour 23 inscrits en M1 en 2015-2016 ; 200 environ en MAE et MQP pour 40 et 43 inscrits ; 50 en MESQVT pour 18 inscrits). Pour la spécialité MAE en M2, l'effectif est important et progresse malgré une baisse en 2015-2016 (une quarantaine d'étudiants) ; sans précisions à ce sujet, on suppose que cet effectif englobe celui des parcours « classique » et « Polytech ». L'effectif de la spécialité MQP est important et en progression (une quarantaine d'étudiants). Plus précisément, la baisse des effectifs en MQP dû à l'arrêt de la délocalisation à Casablanca a été compensée par le lancement de l'apprentissage. Pour la spécialité MESQVT, plus récemment ouverte, les effectifs progressent sur la période 2013-2016. Enfin, si le M1 et les trois spécialités de M2 sont ouverts à l'apprentissage et/ou à la FC, la répartition des effectifs de ces formations entre étudiants en FI « classique », en apprentissage et en FC n'est pas précisée. Il est mentionné un accroissement du nombre d'apprentis dans la spécialité MQP (17 apprentis en 2011-2012 et 27/43 apprentis en 2015-2016). Il est également mentionné que les trois spécialités de M2 accueillent un public de FC sans indication sur l'effectif de ce public.

Les taux de réussite sont satisfaisants en M1 (plus de 90 %). Ils sont moins élevés en M2 (entre 70 et 81 % selon les années, ce qui est un peu bas en M2).

Le taux d'insertion professionnelle (IP) global pour la mention est de 88 % pour les promotions 2012-2013 (source enquête Observatoire de la Vie Etudiante - OVE) ce qui est satisfaisant. Pour la spécialité MAE, les résultats de l'enquête OVE à 30 mois portent sur des promotions antérieures à la création de la mention dans sa forme actuelle. Mais une enquête du club des anciens du M2 MAE via la plateforme LinkedIn a permis de présenter des taux d'IP excellents à 6 mois (94,4 % pour la promotion 2013-2014 et 94,3 % pour la promotion 2014-2015) et un an (97,2 % pour la promotion 2013-2014 et 100 % pour la promotion 2014-2015) des trois premières promotions. Les diplômés occupent les emplois suivants : ingénieur en environnement et énergies renouvelables, manager de projet d'aménagement urbain, chargé de management de projet système d'information (SI), hydrogéologue... Pour la spécialité MQP, là encore les résultats de l'enquête OVE à 30 mois portent sur des promotions antérieures à la création de la mention. Mais un recoupement de données issues de contacts directs avec les diplômés, des statistiques de l'OVE et du CFAIURC (Centre de Formation des Apprentis interuniversitaire de la Région Centre) permet de présenter des taux d'IP excellents à 6 mois (94,4 % pour les promotions 2013-2014 et 2014-2015) et un an (98,1 % pour la promotion 2013-2014 et 100 % pour la promotion 2014-2015) avec 71 % de CDI (source : CFAIURC) et des salaires mensuels à 43 % au-dessus de 2500 euros bruts. Les emplois occupés sont des emplois de chef de projet, d'assistant qualité, de chargé de financement, d'ingénieur qualité, de chargé de mission et d'études, de consultant et de contrôleur de gestion. Pour la spécialité MESQVT, les résultats d'une enquête interne indiquent un taux d'IP de 60 % pour la promotion 2014-2015 avec des emplois de responsable RH, préventeur des risques psychosociaux, responsable de service ou d'établissement, directeur, cadre, manager de proximité, responsable qualité de vie au travail.

Concernant la poursuite d'études, on note que « quelques étudiants poursuivent en master recherche (quatre en MESQVT) ». Mais, d'après les annexes, en 2014-2015, cinq étudiants, soit un quart de la promotion, ont poursuivi en master recherche, ce qui est étonnant pour un public majoritairement en apprentissage. Deux diplômés de la spécialité MAE et un diplômé de la spécialité MQP ont poursuivi en doctorat.

### Place de la recherche

La recherche semble bien valorisée dans cette formation.

Les formations de la mention DAM sont adossées aux travaux de recherche de l'équipe d'accueil VALLOREM (Val de Loire Recherche En Management Universités Orléans Tours). Les axes de recherche de cette équipe d'accueil (pilotage des organisations - comportements de consommation - management stratégique des hommes et des organisations) paraissent cohérents avec le contenu des enseignements de la mention. La mobilisation de différents terrains et acteurs dans le cadre des recherches de cette équipe d'accueil favorise des interactions entre professionnels et enseignants-chercheurs dont peuvent bénéficier les étudiants sous la forme d'études de cas, de conférences...

La formation à la recherche est présente dans la mention, dès le M1 et en M2. Au cours de ces deux années de formation, les étudiants sont amenés à développer une approche conceptuelle des sciences de gestion via des enseignements théoriques. Tous les étudiants de M1 sont sensibilisés aux méthodologies de la recherche dans le cadre de l'enseignement « Méthodes quantitatives de gestion » au semestre 8. Toujours au semestre 8, les étudiants peuvent choisir les options « Méthodologie » et « Option initiale à la recherche » (suivie par 25 % des étudiants), dans le cadre de la pré-spécialisation, notamment pour intégrer un M2 Recherche.

Tous les étudiants ont à rédiger un mémoire en M2, comprenant une recherche bibliographique et un travail empirique, accompagnés par un EC de l'équipe pédagogique. Des conférences ou journées de recherche auxquelles les étudiants peuvent participer complètent l'adossement à la recherche.

### Place de la professionnalisation

Cette formation accorde une place non négligeable à la professionnalisation des étudiants.

Une UE (non numérotée) « Insertion et ouverture professionnelle » est proposée aux étudiants dès le M1. Durant leur formation, les étudiants sont « confrontés au terrain » via la participation à de nombreux concours et challenges proposés par diverses institutions (Dirigeants commerciaux de France, Crédit Agricole Touraine Poitou, Ordre des experts comptables, Décathlon etc.), à la semaine d'insertion professionnelle, l'organisation de conférences, la réalisation de projets collectifs, de stages. Le pôle PEPITE Centre permet d'accompagner les projets de création d'entreprise et d'obtenir le statut d'étudiant entrepreneur.

Le master s'appuie sur un réseau de partenaires (ARACT Centre, Dirigeants Commerciaux de France, Crédit Agricole Touraine Poitou, Ordre des Experts Comptables, Décathlon). De plus, des liens privilégiés et des partenariats sont mis en avant dans les spécialités MQP et MESQVT. On note la présence d'un taux important d'intervenants professionnels dans la formation.

Le master est ouvert à l'apprentissage ; mais, les informations à ce sujet sont très parcellaires. Il est ainsi mentionné que la spécialité MAE est la « Seule spécialité professionnelle de l'IAE à ne pas être proposée en apprentissage » et que « une autre assistante pédagogique est détachée par le CFAURC sur la formation en apprentissage ». Cela ne permet pas d'avoir une lisibilité sur ce dispositif dans le master.

Plus globalement, les taux d'IP satisfaisants semblent traduire la dimension professionnalisante de ce master.

On note des erreurs sur les fiches RNCP des spécialités. Pour la spécialité MESQVT, l'intitulé précise que la mention de ce master est *Management et performance des organisations* (cette mention n'existe pas dans l'offre de formation master du domaine Droit, Economie et Gestion de l'Université François-Rabelais de Tours). Les fiches RNCP des spécialités MAE et MQP mentionnent qu'elles ne sont ouvertes ni en contrat d'apprentissage, ni en contrat de professionnalisation...

### Place des projets et des stages

D'une façon générale, les projets et les stages occupent une place importante dans cette formation.

Les étudiants de M1 doivent réaliser un projet en groupe (UE 4 et UE 9 « Développement des aptitudes managériales ») ; les finalités de ce projet sont précisées. Ces projets sont les mêmes que ceux des étudiants de M1 des autres mentions en management (FCA, MSHO) : investissement dans la vie de l'IAE, acteurs solidaires, organisation d'événements sportifs ou culturels. Les étudiants de la spécialité MAE en M2 doivent réaliser un « projet professionnel » intitulé « projet de gestion appliquée » qui consiste à créer une entreprise, en lien avec une organisation, ou porter sur l'exploration d'un thème de recherche. En M2 MQP, des projets de recherche sont menés en groupes sur des thématiques du management de projet et de la qualité, sans que l'on sache ce que signifie l'intitulé « projet de recherche ». En M2 MESQVT, les projets sont orientés pour l'instant vers la promotion de la formation créée récemment. Cependant, les finalités de ce projet ne sont pas claires. Tous les projets font l'objet d'un rapport et d'une soutenance orale.

Un stage est obligatoire pour les étudiants en FI ou FC non-salariés de trois mois minimum en M1, de six mois (M2 spécialités MQP et MESQVT) ou de quatre mois minimum (M2 spécialité MAE) sauf pour les étudiants de l'Ecole Polytech en double diplôme pour lesquels le stage est optionnel. Les dispositifs d'aide à la recherche de stage/de contrat d'apprentissage sont nombreux, au niveau de l'IAE, de l'université, de la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) : banques de stages « R-pro », « sésame-stage », groupe studyrama ; hub IAE sur réseaux sociaux type Viadeo etc. Les stages peuvent être réalisés à l'étranger, mais le nombre d'étudiants concernés n'est pas mentionné.

Pour les étudiants en apprentissage cette modalité fait office de stage. Un « stage alterné », avec le même rythme que les apprentis, est prévu pour les trois étudiants de M2 MESQVT (en 2015-2016) qui n'ont pu trouver d'apprentissage.

Les modalités de validation et d'encadrement des stages, comme celles de suivi de l'apprentissage, sont des modalités « classiques » que l'on retrouve fréquemment dans les universités.

### Place de l'international

Il s'agit là d'un point faible de la formation.

La place de l'international pour cette formation s'appuie largement sur le réseau des IAE, voire sur des dispositifs universitaires « classiques » : ERASMUS ou un stage à l'étranger ; on ne note pas de dispositifs innovants et spécifiques à l'IAE de Tours.

Il est difficile d'apprécier la mobilité à l'international des étudiants français en M1 et M2. Des partenariats « sous différentes formes » et des « échanges en vue de l'obtention d'un double diplôme » sont évoqués sans plus de précisions.

L'accueil d'étudiants étrangers (Chine, Maghreb, Afrique francophone, Russie, Amérique du Sud) dans les trois spécialités du M2 est également mentionné, là non plus sans précisions. Si la place des étudiants étrangers est qualifiée d'importante, notamment en FI, aucune donnée ne permet d'étayer ce point pour les formations de la mention DAM (hormis la mention de 2 étudiants étrangers, sur 20 étudiants, en 2015-2016 en MESQVT). Sont faits mention pour la spécialité MAE de « l'accueil d'étudiants de l'Université Technologique de Pékin par l'intermédiaire de l'Ecole Polytech », et pour la spécialité MQP « d'accueil d'étudiants étrangers, marocains depuis la fermeture de la formation délocalisée, et d'autres nationalités », là encore sans plus de précisions.

Des enseignements sont assurés en langue anglaise sans qu'on sache lesquels (hormis 12 heures de cours de marketing international en M1) et si l'ensemble des étudiants de M1 et de M2 en bénéficient. Les étudiants peuvent passer le TOEIC (*Test of English for International Communication*), une inscription par an étant financée, et peuvent s'y préparer (accès au Centre de Ressources de langues de l'université de Tours). Toutefois, si l'anglais est présent en M1 (40 heures d'enseignement + ateliers CV-Lettres de 2 heures en anglais + un cours de 12 heures en anglais-marketing international), et en M2 MQP (20 heures + production de résumés en anglais pour mémoires et projets tutorés), la place qui lui est réservée dans les autres spécialités manque de visibilité.

### Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Le recrutement des étudiants en FI semble privilégier une sélection à l'entrée du M1 DAM : présélection sur dossier qui prend en compte le score IAE Message du candidat et entretiens de sélection en juin. Le recrutement des étudiants des trois spécialités du M2 se base essentiellement sur leur choix des enseignements optionnels au semestre 8 du M1 et sur un entretien de sélection organisé en juin avec le responsable de la spécialité choisie. Si pratiquement tous les étudiants du M1 sont admis dans l'une des trois spécialités du M2, le différentiel entre le nombre d'inscrits pédagogiques de ce M1 admis en M2 et le nombre d'inscrits pédagogiques en M2 laisse supposer un recrutement externe conséquent (entre 40 et 80 étudiants). On note toutefois un dispositif de recrutement innovant pour la spécialité MESQVT en M2 : les entretiens de sélection sont des entretiens de groupe au cours desquels les candidats doivent traiter un sujet et en faire une restitution. Le jury est composé d'étudiants de l'année et du responsable pédagogique.

Mais malgré les dispositifs d'accompagnement et d'encadrement déployés (équipe pédagogique et assistante pédagogique), on observe un taux d'échec que l'on peut qualifier d'important en M2 (entre 19 et 30 % de l'effectif) essentiellement pour la spécialité MAE. Les dispositifs de suivi des étudiants et d'aide à la réussite sont classiques pour un IAE.

L'organisation de passerelles entre les masters de l'IAE de Tours (MSHO, DAM et FCA) « pour permettre aux étudiants de changer de mention de master » entre le M1 et le M2 est un point positif.

Les apprentis et stagiaires de FC bénéficient de dispositifs d'accompagnement classiques là encore (tuteur universitaire et maître d'apprentissage en entreprise, livret d'apprentissage, etc.).

### Modalités d'enseignement et place du numérique

Le degré d'innovation des modalités d'enseignement et la place du numérique diffèrent selon les spécialités. Les modalités « classiques » d'enseignement en présentiel (cours magistraux, travaux dirigés, conférences, cas pédagogiques...) sont enrichies par les challenges et concours proposés aux étudiants par diverses institutions. De plus, la dimension professionnalisante du master DAM est renforcée par de nombreuses conférences et initiatives proposées aux étudiants. Des jeux de simulation de gestion sont proposés pour la mise en situation des étudiants des spécialités MAE et MQP. Pour la spécialité MESQVT, une variété de modalités d'enseignement, qui sont de réelles innovations pédagogiques, est mise en avant : cours et apprentissage individuel, méthodologie de mémoire, études de cas, carte conceptuelle, mémos analytiques, synthèse d'articles, méthode inductive, travaux de groupe, gestion de projets, techniques d'oral, études de dossiers, portfolios, simulation, devis d'intervention et cahier d'apprentissage.

Les supports TIC (Techniques de l'Information et de la Communication) mentionnés (dépôt des mémoires de fin d'année sur la plateforme CELENE (Cours En Ligne et Enseignement Numérique), réalisation d'un *serious game* en M1, une tablette ou un ordinateur offert par la Région à tout étudiant de M1-programme OrdiCentre, Espace Numérique de Travail [ENT], groupe Facebook, matériel et formations pour visioconférences, communauté virtuelle, accès à des plateformes de recherche d'articles scientifiques) ne sont pas réellement innovants. Par ailleurs, aucune formation n'est proposée à distance (FOAD).



Un Régime Spécial d'Etudes (RSE) est prévu, selon des modalités définies au niveau de l'établissement, pour les publics à contraintes particulières (exemples : étudiants salariés, en situation de handicap, élus, inscrits en double cursus, sportifs ou suivant une formation artiste de haut niveau, chargés de famille).

#### Evaluation des étudiants

Les modalités d'évaluation sont variées mais classiques pour une formation universitaire : contrôle continu (rapports et soutenances de travaux individuels ou de groupes) et examens terminaux oraux ou écrits. Mais il n'est pas mentionné d'évaluation en contrôle continu pour la spécialité MESQVT. Les UE sont acquises à la note 10. Il y a une compensation entre les notes des UE, à l'exception de celle du mémoire qui est éliminatoire. Le redoublement est autorisé sur avis du jury (pas de droit).

#### Suivi de l'acquisition de compétences

L'organisation des enseignements autour d'un tronc commun (enseignements théoriques et transversaux) au premier semestre et d'enseignements de spécialisation au second semestre, pour le M1 favorise un apprentissage progressif des étudiants. Cette progressivité est également soulignée pour la spécialité MQP en M2.

Plus généralement, on relève des modalités de suivi de l'acquisition des compétences « classiques » : relevés de notes, consultation des copies par les étudiants, grilles d'évaluation spécifiques pour les stages, mémoires et projets. Il n'est pas fait état de supports spécifiques de suivi personnalisé et individuel des compétences acquises par les étudiants. Un relevé de notes intermédiaire et un relevé de notes final sont prévus.

Pour les apprentis, le suivi des compétences est prévu à travers le livret d'apprentissage et la fiche navette entre entreprise et université. Ces dispositifs sont classiques et nécessaires dans les formations en apprentissage. Chaque apprenti est suivi par un tuteur universitaire et un tuteur en entreprise. Le suivi est aussi opéré par une assistante administrative.

Les Annexes Descriptives au Diplôme (ADD ou supplément au diplôme) sont présentées dans le dossier.

#### Suivi des diplômés

Le suivi des diplômés s'appuie sur différents dispositifs, au niveau de l'établissement, mais là encore « classiques », qui permettent de rester en contact avec les anciens étudiants.

L'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE) opère un suivi à 30 mois. Les responsables des trois spécialités de M2 de cette formation ont cherché à compléter ces données pour un suivi plus précis, et c'est un point positif. Les modalités de ce suivi sont l'observation de l'évolution du profil des anciens étudiants de la spécialité MAE (plateforme LinkedIn), une synthèse des statistiques de l'OVE, du CFAIURC enrichie par des données obtenues par des contacts directs avec les anciens pour la spécialité MQP, une synthèse des données du CFAIURC complétée par une enquête des responsables de la spécialité MESQVT, et plus globalement l'attribution d'une adresse mail « iae » à vie aux étudiants et le maintien des liens via les réseaux sociaux, les jurys, des événements. On note l'existence de listes de diffusion des différentes promotions ; mais on ne sait pas si ces listes sont régulièrement mises à jour et par qui. Si un Bureau des anciens a été créé, en revanche, il n'y a pas d'annuaire des alumni avec un suivi de carrière.

#### Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

Les éléments d'information à ce sujet sont insuffisants pour fournir une appréciation détaillée.

L'IAE de Tours étant certifié QUALICERT depuis 2007, une procédure standardisée d'évaluation des enseignements est prévue chaque année, avec une grille unique proposée en ligne. Une enquête est également réalisée par le CFAIURC auprès des apprentis et auprès des maîtres d'apprentissage en entreprises. Les résultats sont transmis aux responsables des formations et discutés en conseil de perfectionnement. Le dispositif a permis de faire évoluer des éléments dans les formations (par exemple intégration de Photoshop dans les outils à maîtriser).

Le conseil de perfectionnement de la formation se réunit annuellement pour, principalement, valider ou ajuster le contenu des enseignements, mettre en place des mesures de suivi de l'acquisition des compétences, définir des orientations stratégiques et discuter des résultats. Ce conseil est composé de l'ensemble de l'équipe pédagogique, de représentants de chaque EC, du responsable pédagogique, de la responsable administrative et de membres extérieurs désignés parmi les partenaires de la formation. En dehors de ce conseil de perfectionnement annuel, deux réunions pédagogiques sont organisées avec des représentants des étudiants en octobre et en juin. Il n'est malheureusement pas précisé si des conseils de perfectionnement sont organisés au niveau de la mention et de chaque spécialité.

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Réponse à une forte demande sociale pour des formations à double compétence : le partenariat avec l'École polytechnique de Tours en MAE (double diplôme) va dans ce sens.
- Importance de la formation en apprentissage en M2 dans les spécialités MQP et MESQVT.
- Taux d'insertion professionnelle des diplômés satisfaisant.
- Spécialisation progressive, avec un S7 commun avec les mentions FCA et MSHO et un S8 partagé entre un tronc commun et des enseignements de pré-spécialisation, ce qui favorise une culture générale solide en sciences de gestion.
- Réelle implication de l'équipe pédagogique dans l'accompagnement des étudiants et le suivi des diplômés.
- Nombreux challenges et concours proposés aux étudiants par diverses institutions, et d'une manière générale la place de la professionnalisation, dans cette formation à travers de nombreuses conférences et initiatives.

### Points faibles :

- Déficit d'explication du positionnement proche de spécialités DAM et MSHO dans le domaine RH.
- Place de l'international assez faible, l'enseignement de l'anglais ou en anglais apparemment absent en M2 MAE et M2 MESQVT.
- Formation en apprentissage non proposée en M1 et M2 MAE (mais qui devrait l'être en 2017 pour la spécialité MAE).
- Utilisation trop « classique » des TIC.

### Avis global et recommandations :

Cette mention correspond aux formations historiques et au positionnement des IAE (double compétence). Elle recouvre des formations bien construites dont le contenu répond en termes de connaissances et de compétences à une demande sociale.

En revanche, on est en droit de s'interroger sur la justification du maintien de deux formations orientées RH (spécialités *Management stratégique des ressources humaines et performance durable* de la mention MSHO et MESQVT de la mention DAM) toutes les deux proposées en FA ou FC, et mutualisant certains cours.

Sur le fond, il serait opportun de poursuivre les efforts en termes d'innovation pédagogique avec en particulier le développement de supports numériques d'enseignement et de cours en langue anglaise.

Sur la forme, la densité des informations fournies aurait justifié une meilleure structuration du dossier. Enfin, dans le cadre de la nouvelle nomenclature des mentions de master, une réflexion devrait être menée afin de renommer ce master en tenant compte de la diversité des métiers qu'il cible.

# Observations de l'établissement

Tours, le 20 mai 2017  
Monsieur le Président de l'Université  
François-Rabelais de Tours

---

Université  
François-Rabelais  
de Tours

60, rue du Plat d'Étain  
BP 12050  
37020 Tours Cedex 1

---

[www.univ-tours.fr](http://www.univ-tours.fr)

**Objet : HCERES retours sur l'autoévaluation**

Je, soussigné Philippe Vendrix, Président de l'Université François-Rabelais de Tours, indique par la présente que l'établissement ne souhaite pas faire d'observation sur les retours des comités HCERES concernant les mentions de Licences, Licences professionnelles et Masters.

L'ensemble des remarques ont été transmises aux responsables des mentions en préparation, en même temps que les expertises internes produites par les rapporteurs de la Commission Formation et Vie Universitaire. Ces documents vont permettre aux enseignants d'ajuster leurs propositions de mentions et de parcours, en fonction des recommandations qui leur ont été faites.

Un court document concernant les retours sur les champs de formation est joint.

L'université de Tours remercie les experts de l'HCERES du soin mis à l'analyse de l'autoévaluation et d'efforcera d'en tirer le plus grand bénéfice.

Le Président de l'université  
Philippe Vendrix

