



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2012, Université de Strasbourg. hceres-02028628

**HAL Id: hceres-02028628**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028628v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Management

de l'Université de Strasbourg

Vague C 2013-2017

Campagne d'évaluation 2011-2012



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 C

Académie : Strasbourg

Etablissement déposant : Université de Strasbourg

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Management

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004418

## Périmètre de la formation

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

Ecole de management de Strasbourg, Université de Haute-Alsace (parcours apprentissage de la spécialité *Ingénierie des affaires*), l'Ecole Hassania des travaux publics (EHTP), de Casablanca au Maroc (parcours de la spécialité *Gestion des ressources humaines* (GRH)), première année de la spécialité *Management transfrontalier* à Reutlingen University en Allemagne, Négocia à Paris (parcours *Marketing et écoute des marchés* de la spécialité Marketing).

- Délocalisation(s) :

L'Ecole Hassania des travaux publics (EHTP), de Casablanca au Maroc (parcours de la spécialité *Gestion des ressources humaines*, GRH).

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

## Présentation de la mention

La mention *Management* propose dans cette nouvelle maquette sept spécialités en deuxième année qui permettent à des étudiants ou des personnes en formation continue de se préparer à l'exercice des responsabilités dans les différentes fonctions ou métiers du management. Si ce programme de formation est important par son équipe pédagogique, 227 intervenants au total, et le nombre d'étudiants formés, 277 inscrits en 2010-2011, les 15 parcours possibles favorisent un enseignement adapté aux nombreuses attentes des entreprises, mais aussi à la variété des projets professionnels des étudiants ou des personnes en formation continue.

Ainsi trois spécialités de deuxième année permettent d'acquérir une expertise fonctionnelle : *Management de la supply chain* ; *Marketing* avec trois parcours permettant d'approfondir la gestion d'évènements, l'écoute des marchés et l'e-marketing ; *Gestion des ressources humaines*, dont les trois parcours ont été mis en place en fonction des publics concernés. Les quatre autres spécialités permettent d'exercer un métier transverse dans le domaine de gestion : *Contrôle des organisations*, dont les deux parcours donnent un positionnement professionnel différent dans l'audit ou le contrôle de gestion ; *Ingénierie d'affaires* scindée en un parcours en formation continue à Strasbourg et un parcours pour les étudiants en apprentissage à Mulhouse ; *Management transfrontalier*, en réponse au contexte local de la région d'Alsace ; *Entrepreneuriat* avec deux parcours différenciés en fonction des publics (formations



initiale et continue, apprentissage), un parcours recherche et un parcours orienté sur le conseil en clientèle professionnelle.

En pleine cohérence avec la vocation à dominante professionnalisante du master, les enseignements sont essentiellement dispensés en apprentissage ou réservés à la formation continue. Une première année a été mise en place également en apprentissage depuis 2009 instaurant ainsi une continuité dans les cursus étudiants au sein de l'Université.

Un parcours recherche est ouvert dans la spécialité Entrepreneuriat débouchant, après la poursuite en thèse, sur les métiers de l'enseignement et de la recherche en sciences de gestion ou sur l'activité de consultant.

## Synthèse de l'évaluation

### ● Appréciation globale :

Cette mention de master apparaît en plein développement, dynamique et novatrice. S'inscrivant dans un processus de progrès, deux mouvements d'amélioration pédagogique sont identifiables. Le premier renforce le positionnement de diplômes traditionnels dans ce cursus avec une antériorité et un taux d'insertion professionnelle qui en confirment la solidité. Il s'est traduit par la mise en place d'une première année de master, mais aussi par la déclinaison des spécialités en parcours intégrant les évolutions des fonctions concernées ou permettant de saisir des opportunités de partenariat et surtout renforçant l'acquisition d'une expertise dans un domaine bien ciblé. Le deuxième mouvement correspond à l'élargissement des spécialités et donc de l'offre de formation en favorisant la mise en œuvre d'une diversité de parcours qui sans que l'on puisse les considérer comme des parcours à la carte, s'en rapproche. Bien diversifiés et pertinents les contenus sont donc particulièrement riches.

L'implantation du master *Management* est remarquable. En matière de recherche, il bénéficie de l'apport de deux laboratoires HuManiS (EA 1347) et LaRGE (EA 2364), dont les axes confirment un réel adossement à la recherche, même si les travaux propres à l'équipe pédagogique n'ont pas été présentés dans le dossier présenté. Le niveau d'intervenants extérieurs qui oscille, en dehors de la spécialité recherche, entre les parcours des spécialités de 50 % à plus de 70 % est dans la moyenne des spécialités à orientation professionnelle. Le réseau de partenariat avec les entreprises locales et les liens développés avec les universités de la région sont autant d'atouts et autant d'indicateurs d'un enracinement local de grande qualité. Ainsi, la création d'une spécialité sur le management transfrontalier ressort comme très pertinente et renforce la bonne insertion dans le tissu régional tant professionnel qu'universitaire avec un partenariat mis en place avec une université allemande.

La contrepartie de la diversité des spécialités et des parcours réside dans l'organisation du master, qui ne peut qu'être complexe, bien que facilitée par la différenciation clairement présentée entre les spécialités. La coordination entre les responsables de spécialité est assurée par le responsable de la mention. Les enseignements ont une double évaluation : formelle et menée dans le cadre du dispositif mis en place au niveau de l'Université ; informelle par les responsables de spécialités.

### ● Points forts :

- Bonne insertion du master dans le tissu régional et local avec l'ouverture d'une spécialité tenant compte de la spécificité locale (transfrontalier) et en accord avec une université allemande.
- Adossement à des normes de qualité (qualification Qualicert).
- Mise en place d'un M1 en apprentissage.
- Formation bien professionnalisante par son contenu et le niveau d'expertise transmis.
- Adossement à deux laboratoires dont les axes de recherche sont cohérents avec l'orientation de la mention.

### ● Points faibles :

- Déséquilibre des flux entre M1 et M2 qui pose question.
- Manque de visibilité des travaux de recherche de l'équipe pédagogique parfois sous-représentée dans les enseignements des spécialités.
- Limite des relations internationales aux pays frontaliers (stage, partenariat pédagogique...).



## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait :

- Positionner le M1 en véritable 1<sup>ère</sup> année commune aux sept spécialités.
- Soutenir le développement de partenariats internationaux dans la région et au-delà de la région.
- Renforcer la visibilité des travaux de recherche de l'équipe pédagogique.

## Notation

- Note de la mention (A+, A, B ou C) : A

## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA MENTION (fourni par l'établissement)					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1				22	31
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	154	171	202	274	277
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)				100%	Inconnu à ce jour
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant				/	0%
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	100%	100%	100%	100%	91%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)					
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique	75%	75%	75%	60%	57.6%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)	401.5		360 (en moyenne)		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la mention	8		57		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la mention	221.5		2083		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la mention	180		2442		



## Appréciation par spécialité

### Contrôle des organisations

- Périmètre de la spécialité :

Université de Strasbourg

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

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité vise à développer une expertise dans le domaine du contrôle des organisations. Elle propose deux parcours : *Audit financier et opérationnel* et *Contrôle de gestion*. Le premier forme aux différentes méthodes d'audit. Le second forme au métier de contrôleur de gestion. Les compétences développées chez les étudiants en formation initiale ou en formation continue relèvent du contrôle « au sens large » dans ses deux volets de vérification et de pilotage. Il s'agit essentiellement de développer l'acquisition des outils et des techniques de contrôle. Un stage de quatre mois minimum en entreprise est obligatoire. L'origine des étudiants en formation est soit le M1 de la mention des M2 suivi en apprentissage, soit d'autre cursus avec un niveau minimum bac +4.

- Appréciation :

Les deux parcours de la spécialité sont clairement différenciés avec des pilotages qui ressortent comme indépendants. La professionnalisation par cette formation est forte et le contenu permet aux participants d'acquérir une réelle expertise dans le domaine soit de l'audit, soit du contrôle de gestion. Ce programme répond à des besoins professionnels bien identifiés et correspond à une réelle demande.

- Points forts :

- Transmission d'une réelle expertise ; haut niveau de professionnalisation.
- Programmes de formation répondant à un besoin encore renforcé dans le contexte actuel.
- Equipe pédagogique composée de spécialistes tant dans le domaine professionnel que de la recherche.

- Points faibles :

- Absence de partenariats locaux et internationaux.
- Pas d'ouverture à l'alternance.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait :

- Envisager l'ouverture de la formation en alternance ce qui favoriserait le développement de partenariats locaux.
- Développer les échanges internationaux.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A



## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement) parcours Audit financier et opérationnel					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	25	24	23	26	26
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)	/	/	/	/	/
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant	/	/	/	/	/
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	100%	100%	100%	100%	100%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)	/	/	/	/	/
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	88%	100%	96%	96%	96%
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique				76%	76%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			350		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			5		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			96		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			254		





**TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE  
(fourni par l'établissement)  
parcours Contrôle de gestion**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2				18	23
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant				100%	100%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)				95%	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique				56%	56%
	<b>M1</b>		<b>M2</b>		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			340		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			7		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			140		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			200		



## Ingénierie des affaires

- Périmètre de la spécialité :

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

Universités de Strasbourg et de Haute-Alsace

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

L'objectif de cette spécialité est de former des cadres de haut niveau au management de projet, de l'appréciation de l'opportunité à la réalisation du projet. Elle complète le développement des compétences associées par l'acquisition de compétences plus généralistes en sciences de gestion ciblées sur l'orientation du programme : finance, marketing et stratégie, mais aussi les aspects juridiques des contrats et l'animation d'équipe. Deux parcours ont été mis en place : l'un à Strasbourg réservé aux participants en formation continue ; l'autre à Mulhouse qui se déroule exclusivement en apprentissage.

- Appréciation :

L'intitulé de ce programme, très classique dans les formations de gestion, est souvent *Management de projet* dans les autres mentions de management des universités françaises. Le choix de le désigner par *Ingénierie des affaires* reste pertinent, car il correspond bien à la volonté de professionnaliser les étudiants et les formations continues. La formation est à la fois approfondie et complète. Le projet est bien resitué dans le contexte actuel du monde des affaires, ce qui donne aux futurs professionnels l'expertise nécessaire plus particulièrement dans les outils financiers pour mener cette activité. Les taux remarquables d'insertion et de maintien dans l'emploi en témoignent.

- Points forts :

- L'ouverture de la formation exclusivement en apprentissage et en formation continue.
- Une formation approfondie dans les outils de gestion et abordant tous les volets du management de projet.
- De forts partenariats professionnels locaux.

- Point faible :

- L'absence de partenariat international.

## Recommandation pour l'établissement

Il faudrait développer des partenariats à l'international.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A



## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2			31	38	38
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant			100%	100%	100%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)			87%	84%	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique			60%	60%	55%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			301		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			10		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			192.5		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			108.5		



## Management transfrontalier

- Périmètre de la spécialité :

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

Université de Strasbourg et Reutlingen University en Allemagne

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

*Délocalisation(s) : /*

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

Signature en 2010 d'une convention de double diplôme avec Reutlingen University.

- Présentation de la spécialité :

Destinée à des étudiants trilingues (français, allemand, anglais) cette spécialité vise à former des spécialistes du management transfrontalier de la région Alsace. Ce programme est ciblé sur ce contexte spécifique de management et la transmission des outils de gestion associés. Elle ressort comme particulièrement novatrice sur un créneau pour lequel les programmes de formation font défaut. La première année de la spécialité se déroule en Allemagne et l'Université de Strasbourg a accueilli à la rentrée 2011 la première promotion de M2.

- Appréciation :

Ce programme novateur est très pertinent dans le contexte régional. Tout en demandant des approfondissements et des étayages, son contenu de formation ressort comme bien pensé pour répondre aux besoins spécifiques des futurs professionnels tout en ouvrant la possibilité d'un parcours recherche. Cette spécialité est très prometteuse.

- Points forts :

- Coopération avec une université allemande (double diplôme et alternance des enseignements sur les sites).
- Formation multilingue.
- Potentiel de professionnalisation par le dispositif mis en place : apprentissage et formation continue.
- Pertinence et caractère novateur du contenu / offre de formation locale et nationale.

- Points faibles :

- La formation aux techniques de gestion spécifiques au management transfrontalier reste faible.
- Faible nombre d'étudiants en M1 pour son lancement (nombre en M2 non connu).
- Faible visibilité des travaux de recherche sur le management transfrontalier.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait renforcer les enseignements sur les techniques de gestion dans le domaine transfrontalier et renforcer la visibilité des travaux de recherche de l'équipe de recherche dans cette thématique.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : B

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					6
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2					/
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					100%
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					/
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant					/
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					0%
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)					/
Taux de poursuite en doctorat					/
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					/
					/
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique					
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)	420		399		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			6		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			112		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			287		



## Management de la supply chain

- Périmètre de la spécialité :

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

Université de Strasbourg

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

L'objectif de cette nouvelle spécialité est de former des futurs professionnels de la prévision et du management de la Supply Chain. La formation a été conçue en partenariat avec l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg, l'INSA, avec lequel l'Ecole de management (EM) de Strasbourg a développé une collaboration pédagogique et de recherche. Elle est ouverte en alternance aux étudiants en formation initiale et aux participants en formation continue.

- Appréciation :

La création de cette spécialité permet de compléter l'offre de formation en management de la mention par la préparation à l'exercice des responsabilités dans une fonction exigeant des compétences spécifiques. Les contenus élaborés en partenariat avec l'INSA, également intégré dans l'équipe pédagogique, s'en trouvent bien positionnés à un niveau d'acquisition d'expertise dès l'ouverture du programme. Son caractère professionnalisant est indéniable et confirmé par la mise en place de l'alternance pour les étudiants et l'ouverture aux personnes en formation continue.

- Points forts :

- Partenariat d'enseignement et de recherche avec l'INSA.
- Dispositif en alternance et pour les formations continues.

- Points faibles :

- Positionnement dans l'offre de formation de l'Université en doublon avec d'autres cursus sur la supply chain.
- Peu de visibilité sur les flux d'étudiants potentiels et leur insertion ou maintien dans l'emploi.
- Absence de dimension internationale sans prise en compte des spécificités locales.
- Peu de cours de comptabilité de gestion.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait envisager le développement de partenariats internationaux et développer les liens avec les réseaux professionnels locaux. De plus il serait souhaitable d'étoffer les cours en comptabilité de gestion.

La création d'une spécialité sur le management de la supply chain se justifie t'elle au regard de l'offre de formation existante sur Strasbourg ?

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : B



## Indicateurs

La spécialité est en création, il n'y a donc pas de bilan.



## Marketing

- Périmètre de la spécialité : Université de Strasbourg

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

Ecole de management de Strasbourg et Négocia Paris

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Marketing* propose trois parcours : *Marketing et gestion d'événements*, *Marketing et écoute des marchés*, qui se déroule sur Paris avec une équipe pédagogique mixte Université de Strasbourg/Négocia, et *E-marketing*. Ces trois parcours ressortent comme très pertinents et permettent de positionner l'offre de formation en marketing de l'EM de Strasbourg au niveau national par les expertises spécifiques sur lesquelles ils débouchent. La professionnalisation ressort des contenus de deuxième année et de l'ouverture des enseignements en apprentissage et pour les participants en formation continue.

- Appréciation :

Cette spécialité, avec une antériorité qui a permis d'en asseoir la réputation avec une diversification des parcours répondant bien aux besoins des entreprises, est solide. Le développement d'une expertise est encore accentué par l'orientation des parcours qui en favorise l'approfondissement. Les taux d'insertion et de maintien dans l'emploi viennent confirmer le bon positionnement de ce programme parmi l'ensemble des cursus proposés aux étudiants français ou européens dans le domaine du marketing.

- Points forts :

- Originalité et pertinence des trois parcours dans l'offre de formation nationale en marketing et en réponse aux besoins des entreprises.
- Partenariat pédagogique au niveau international (professeurs invités).
- Liens forts avec les réseaux professionnels.
- Taux d'insertion et de maintien dans l'emploi confortant l'orientation professionnalisante des contenus et le cursus en apprentissage ou en formation continue.

- Points faibles :

- Adossement recherche limité sur les trois parcours.
- Déséquilibre de l'équipe pédagogique sur le parcours gestion des événements (73 % de professionnels).

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait renforcer l'adossement à la recherche et rééquilibrer l'équipe pédagogique du parcours gestion des événements.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A



TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement) Parcours Marketing et écoute des marchés					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	21	20	27	31	30
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant					80%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	95%	96%	100%	100%	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique	53%	53%	53%	55%	55%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			308		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			12		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			178		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			130		



**TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE  
(fourni par l'établissement)  
Parcours Marketing et gestion d'événements**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2				46	37
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant				100%	96%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)				87.5%	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique				73%	73%
	<b>M1</b>		<b>M2</b>		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			304		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			5		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			104		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			200		



## Entrepreneuriat

- Périmètre de la spécialité :

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

Université de Strasbourg

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

Ce programme tourné vers l'entrepreneuriat propose des parcours de formation généraliste en gestion avec un accent mis sur la stratégie d'entreprise. L'objectif est de former les futurs créateurs/repreneurs d'entreprises ou conseil en entreprises. Quatre parcours sont définis : *Etudes, conseil, recherche* (à finalité recherche) ; *Entrepreneuriat* pour les étudiants et formation continue ; *Entrepreneuriat en apprentissage* ; *Conseiller en clientèle professionnelle*.

- Appréciation :

Les parcours ont été essentiellement définis en fonction des publics spécifiques auxquels la formation est destinée. Le contenu des enseignements reste très généraliste avec une focalisation sur les problématiques spécifiques à l'entrepreneur. Cette spécialité est la seule à proposer un parcours recherche.

- Points forts :

- Positionnement sur la formation à l'entrepreneuriat au niveau local.
- Développement de l'expertise spécifique de conseiller en clientèle.

- Points faibles :

- Manque de lisibilité de la spécialité.
- Manque de cohérence entre les parcours.
- Faible effectif des parcours recherche et *Conseiller en clientèle*.
- Les contenus des parcours *Entrepreneuriat* sont insuffisants pour permettre la création ou la reprise d'une entreprise, plus spécifiquement dans les domaines de la comptabilité et du business plan.
- Faible visibilité des travaux de recherche de l'équipe pédagogique.
- Taux d'insertion relativement faible pour les parcours à vocation professionnalisante.
- Pas d'accompagnement à la création (pépinière) pour une formation à l'entrepreneuriat.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait :

- Repenser la spécialité dans son ensemble ;
- Développer une pépinière d'entreprise éventuellement dans le cadre du pôle Etudiants entrepreneurs en Alsace, ETENA et/ou en partenariat avec les acteurs locaux ;
- Renforcer le niveau d'expertise des contenus d'enseignements (comptabilité, business plan...) ;
- Développer les partenariats d'enseignement et de recherche local, national et international ;
- Développer l'adossement à la recherche.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : C

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement) Parcours FI/FC/AP					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	37	35	35	40	33
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	100%	100%	100%	100%	73%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	98%	100%	94.5%	96.75%	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique	63%	63%	63%	43%	43%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)		360			
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité		16			
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité		203			
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité		157			

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement) Parcours Conseiller en clientèle professionnelle					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2				7	15
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant				100%	100%
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant					
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)				86%	100%
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique				53%	53%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			630		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			12		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			245		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			385		

**TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE**  
(fourni par l'établissement)  
Parcours Etudes, conseil, recherche

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2		14	10	14	7
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant					
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)		13	9	12	
Taux de poursuite en doctorat		2	1	3	
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique		0	0	0	
	<b>M1</b>		<b>M2</b>		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			216h		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle			0		
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			17		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			216h		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			0		



## Gestion des ressources humaines

- Périmètre de la spécialité :

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

Université de Strasbourg et Ecole Hassania des travaux publics (EHTP) de Casablanca au Maroc

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

*Délocalisation(s) : /*

Ecole Hassania des travaux publics (EHTP) de Casablanca au Maroc

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité traditionnelle dans les masters en management prépare à occuper des responsabilités dans la fonction de gestion des ressources humaines. Les trois parcours proposés correspondent aux différents publics auxquels elle est destinée : un parcours pour les étudiants en formation initiale et participants en formation continue, un parcours en apprentissage et un parcours mis en place avec l'EHTP au Maroc.

- Appréciation :

Cette formation solide en matière de gestion des ressources humaines ressort comme particulièrement bien positionnée dans l'offre de formation de l'Université, mais aussi au niveau local. Les contenus de cours bien rodés développent une réelle expertise dans le domaine de la GRH et professionnalisent tant les étudiants que les personnes en formation continue. Les modalités de l'implantation au Maroc auraient pu être plus détaillées.

- Points forts :

- Taux d'insertion et de maintien dans l'emploi élevé.
- Contenu approfondi dans l'année de spécialité.
- Acquisition conjointement d'une expertise technique et de compétences transverses conférant des compétences stratégiques aux personnes en formation.
- Appui des contenus sur les axes de recherche bien développés du laboratoire HuManiS.

- Points faibles :

- Développement à l'international limité au Maroc.
- Faible visibilité sur le parcours au Maroc.
- Formation très généraliste en GRH.
- Intitulés imprécis sur le contenu des enseignements techniques ne permettant pas d'en apprécier l'exhaustivité.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait envisager de nouveaux partenariats à l'international pédagogiques et institutionnels et développer des parcours permettant l'acquisition d'expertises spécifiques.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement) Parcours FI/FC					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	22	21	25	31	32
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	100%	100%	100%	100%	97%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	100%	100%	100%	100%	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique	64%	64%	64%	61%	56%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			357		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			10		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			220		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			137		



**TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE**  
(fourni par l'établissement)  
Parcours Apprentissage

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	20	20	29	27	25
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	100%	100%	100%	100%	92%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	100%	100%	100%	96.3%	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique	57%	57%	57%	59%	64%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			413		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			9		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			252		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			161		

**TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE**  
(fourni par l'établissement)  
Parcours Maroc FC

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	29	31	32	32	32
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	100%	100%	100%	100%	100%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	86.2	80.7	90.6	84.4	Inconnu à ce jour
Taux de poursuite en doctorat					
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.					
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique	79%	79%	79%	77%	60%
	M1		M2		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			357		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			8		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs dans la spécialité			136.5		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs dans la spécialité			220.5		



# Observations de l'établissement



**Monsieur Jean-Marc GEIB**  
**Directeur**

**Agence d'évaluation de la recherche et de  
l'enseignement supérieur**  
Section des formations et des Diplômes

20 rue Vivienne  
75002 PARIS

**Alain BERETZ**  
**Président**

**Affaire suivie par**  
**Frédérique GRANET-**  
**LAMBRECHTS**  
Vice-présidente Formations  
Initiale et Continue

Strasbourg, le 9 mai 2012

**Objet :** Evaluation des Licences, des Licences professionnelles et des Masters  
**Nos Réf. :** FG/MA/N° 2012-076

**Secrétariat :**  
Martine ARRO  
Tél. : +33 (0)3 68 85 63 62  
Martine.Arro@unistra.fr

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint les réponses aux évaluations réalisées par les experts de l'AERES des dossiers déposés au niveau Licence et au niveau Master par l'Université de Strasbourg dans le cadre de la campagne d'habilitation vague C.

Je vous en souhaite bonne réception et vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Alain BERETZ



Académie : Strasbourg

Etablissement déposant : Université de Strasbourg

Mention : Management

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n°S3MA130004418

En préambule aux réponses pour chacune des mentions, l'établissement souhaite faire part des éléments suivants, en réponse à des observations formulées par les experts concernant la durée du suivi de l'offre de formation

Refondée au 1<sup>er</sup> janvier 2009, la jeune Université de Strasbourg a entrepris de se doter de procédures et d'outils validés par son CEVU et son CA en ce qui concerne l'évaluation des formations, l'évaluation des enseignements et le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, de sorte que les enquêtes réalisées au niveau de l'ensemble de l'établissement ne peuvent pas remonter à des années antérieures.

S'agissant des enquêtes relatives à l'évaluation des formations, la première enquête générale a porté sur l'année 2011 et un bilan a été présenté à la Commission centrale de suivi en mars 2012.

S'agissant de l'évaluation des enseignements, les procédures et les outils ont été élaborés en 2011 et approuvés par le CEVU en mai 2012. La première enquête générale sera effectuée à l'issue du semestre d'automne 2012.

Enfin, au-delà des enquêtes dans les composantes, les enquêtes nationales de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants ont été faites, par contre l'université n'a pas entrepris d'enquêtes systématiques des diplômés de Licence générale jusqu'à 2011. Depuis lors, de telles enquêtes sont aussi réalisées.

Nous tenons à remercier les évaluateurs de l'AERES pour la qualité de l'évaluation. Voici notre réponse relative aux recommandations formulées dans le rapport.

### **Au niveau de la mention**

- **Positionnement du M1**

Le M1 est bien positionné comme 1<sup>ère</sup> année commune aux spécialités de M2. Il existe toutefois effectivement un déséquilibre des flux entre M1 et M2, le M1 représentant un effectif d'une trentaine d'étudiants. Ce déséquilibre s'explique par le fait que le M1 à l'EM Strasbourg n'est ouvert que par la voie de l'apprentissage, ce qui limite la possibilité d'accueil des étudiants. Ce choix d'un seul M1 par l'apprentissage a été réalisé au regard de l'offre de formation de l'Université de Strasbourg. Il existe en effet un M1 AES (Administration Economique et Social) localisé à la Faculté de droit qui alimente de façon importante nos M2 de la mention Management. En l'occurrence, le flux d'étudiants provenant d'autres composantes de l'Université et de l'extérieur est tel qu'il n'existe aucun problème de recrutement à l'entrée de nos M2.

- **Développement de partenariats internationaux**

Nous devons reconnaître la faiblesse à ce jour de nos partenariats internationaux. Leur développement fait partie des objectifs de l'Ecole, et a déjà été entrepris dans certaines spécialités. Les étudiants sont de plus en plus incités à effectuer leur stage à l'étranger, leur démarche étant facilitée par un service international aujourd'hui renforcé. Par ailleurs, nous envisageons de développer les coopérations avec l'étranger, notamment par l'intermédiaire des professeurs invités (l'EM accueille chaque année entre 24 et 30 professeurs invités).

- **Visibilité des travaux de recherche de l'équipe pédagogique**

Comme mentionné dans le rapport, la mention s'adosse à deux laboratoires de recherche, le LARGE et HuManiS, dans lesquels sont impliqués tous les enseignants-chercheurs de l'EM. Les spécialités de la mention s'appuient très fortement sur cette dynamique en termes de recherche. Nous prenons acte du fait que le dossier n'a pas suffisamment rendu visibles ces travaux.

### **Spécialité *Contrôle des organisations***

- **Ouverture de la formation en alternance**

Nous envisageons effectivement la possibilité d'ouvrir cette spécialisation à l'alternance. A ce titre, des échanges avec les principales entreprises d'accueil des diplômés – notamment les cabinets d'audit locaux et nationaux – ont d'ores et déjà été organisés. L'objectif est de s'assurer que la formule de l'alternance répond effectivement à leurs besoins et organisation de travail.

- **Développement des échanges locaux et internationaux**

Au niveau local, la spécialité cherche à intensifier les contacts avec les organisations professionnelles reconnues telles que l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes), dont quelques membres interviennent déjà dans la formation. L'antenne Est de cette organisation organise notamment régulièrement des conférences-débats auxquels les étudiants du Master sont invités à participer. Une conférence a notamment été organisée en novembre 2011, avec l'intervention d'un enseignant-chercheur sur le thème des relations interentreprises au niveau des comités d'audit des grands groupes français. Cet événement – qui visait à montrer, à travers un exemple concret, le lien entre la recherche académique et les sujets professionnels d'actualité – a rencontré un réel intérêt, tant de la part des étudiants que des représentants de la profession.

D'autre part, l'Ecole vise à promouvoir, à l'aide de l'organisation régulière de forums d'audit, l'échange direct entre les spécialistes de la profession (et, ici, notamment les cabinets d'audit locaux) et les étudiants, l'objectif étant de faciliter l'accès des étudiants à des offres de stages et / ou d'embauche.

Au niveau international, et compte tenu de l'internationalisation croissante du domaine de l'audit, l'Ecole songe à attirer davantage d'intervenants professionnels étrangers, ainsi que de proposer aux étudiants des tables rondes composées de spécialistes internationaux et animées en langue anglaise. De façon générale, l'objectif est de faciliter la recherche de stage en Europe et en Amérique du Nord et de permettre aux étudiants de suivre des modules de formation dans des universités étrangères. Des professeurs de ces pays pourront également être invités à l'Ecole de Management Strasbourg pour dispenser des cours.

Plusieurs contacts ont d'ores et déjà été (ou seront) pris:

- Au Canada : Le professeur Michel Séguin de l'Université du Québec à Montréal ainsi que Samuel Sponem de HEC Montréal.
- En Allemagne : Le professeur Andréas Hoffjan de l'Université de Dortmund
- En Suisse : Le professeur Eric Davoine de l'Université de Fribourg
- En Belgique : Le professeur Yves De Rongé de la Louvain School of Management

## **Spécialité *Ingénierie des affaires***

- **Développement des partenariats internationaux**

La question de l'internationalisation a suscité notre réflexion depuis l'année universitaire 2009-2010 puisque nous avons constaté que notre formation attire aussi des candidats étrangers (Italie, Allemagne, Luxembourg, ...). En ce sens, quelques actions ont été déjà mises en place :

- Le cours « Analyse et diagnostics stratégiques » a été enseigné en anglais.
- Le cours de droit a été orienté vers l'international, en mettant l'accent sur les contrats internationaux.
- Recrutement d'un intervenant d'Allemagne (en 2011-2012) pour assurer le cours de politique commerciale.

Nous renforcerons dans les années à venir des actions de ce type. En revanche, et compte tenu de la nature des étudiants (public professionnel), il nous paraît difficile d'envisager des échanges d'étudiants avec des universités partenaires.

## **Spécialité *Management transfrontalier***

- **Renforcement des enseignements sur les techniques de gestion dans le domaine transfrontalier**

Afin d'améliorer la formation aux techniques de gestion spécifiques au management transfrontalier, la structure pédagogique du programme a été modifiée dans la maquette soumise à l'AERES. Ces améliorations ont conduit à la création ou modification des unités d'enseignements « Management de projets transfrontaliers », « Management des équipes franco-allemandes », « Management stratégique transfrontalier » et « Management interculturel ». Aussi, l'équipe pédagogique s'efforcera d'enrichir tant la forme des enseignements (études de cas, travaux de groupes, discussions animées, simulations...) que leur contenu (comparaisons franco-allemandes, études internationales comparatives...) de manière à exposer davantage le caractère binational de la formation. Dans ce contexte, les échanges avec l'Université partenaire en Allemagne ont été intensifiées afin d'améliorer tant la cohérence que la complémentarité des enseignements offerts.

Pour atteindre l'objectif précité, l'Ecole vise, de surcroît, à faire intervenir davantage de représentants professionnels du monde des affaires de part et d'autre du Rhin. L'organisation régulière d'événements à caractère transfrontalier tel que le Forum de l'Economie Alsacienne du mois de mars 2012 sera un moyen supplémentaire pour y contribuer. Enfin, la reconnaissance récente du programme par l'Université Franco-Allemande (UFA) pourra multiplier tant les possibilités de contacts que les opportunités d'organisation et de financement d'événements à caractère transfrontalier.

- **Faible effectif du M1 pour son lancement**

Le faible nombre d'étudiants en M1 en 2010/2011 semblait effectivement lié au lancement du programme, et ce problème s'est résorbé. Pour l'année universitaire actuelle (2011/2012), 32 étudiants sont inscrits dans le M1 à Reutlingen. Pour la rentrée 2012/2013, un recrutement d'environ 35 étudiants en M1 est prévu.

- **Faible visibilité des travaux de recherche dans le domaine transfrontalier**

Afin d'améliorer cette visibilité, l'Ecole projette de créer une chaire franco-allemande permettant de rassembler les activités de recherche des enseignants-chercheurs sur ce thème (nous pouvons citer par exemple des travaux sur la comparaison des systèmes de gouvernance, de la création de valeur et des réseaux d'élites) afin de pouvoir les exploiter de manière plus ciblée dans le cadre du programme. Cette chaire devrait renforcer la visibilité du programme ainsi que son attractivité.

## **Spécialité *Management de la supply chain***

- **Positionnement dans l'offre de formation de l'Université**

La spécialité décrit le métier du Supply Chain Manager de manière transverse et complète. Il répond aux nouvelles exigences du service client : passage d'une mentalité de production à une mentalité de service. Il s'agit de gérer les relations tant en amont (le fournisseur du fournisseur) qu'en aval (le client du client). Cette formation n'a aucun équivalent à l'université.

A notre connaissance, parmi les masters de l'université, un seul master aborde des aspects de la Supply Chain. Il s'agit du master "*Management des Projets et des Organisations : spécialité Production, logistique et innovation*" (Faculté de sciences économiques et de gestion). La maquette pédagogique de ce master est toutefois très différente. Elle présente 6 UE, respectivement : UE1 Théorie et gestion de l'innovation, UE2 Logistique et gestion industrielle, UE3 Management de projets, UE4 Gestion et projets collectives, UE5 Informatique industrielle, UE6 Conception et gestion de produit. Seul l'UE2 est commune avec le master management de la Supply Chain. Seule l'UE2 aborde exclusivement la logistique de production. Par ailleurs, ce master est ouvert exclusivement aux étudiants de formation initiale.

- **Développement des partenariats internationaux et lien avec les réseaux professionnels locaux**

Des contacts avec la Hochschule d'Offenburg (Allemagne) ont été pris. La Hochschule propose également un parcours en Supply Chain intitulé : *Handel und Logistik*. L'objectif est de discuter de projets potentiels sur les thématiques suivantes : échanges ou partage de ressources pédagogiques, collaboration de recherche, et idéalement de double diplôme. Ce type de contact devrait être développé dans le futur.

Au niveau local, les informations suivantes étaient manquantes dans le dossier d'habilitation. Nous travaillons avec deux associations locales : ASLOG pour l'aspect logistique et CEDAF pour l'aspect achat. Pour exemple, une conférence phare en Supply Chain co-organisée EM Strasbourg – ASLOG – CEDAF a eu lieu en mars 2012. Cette conférence a réuni 200 professionnels de la Supply Chain de la région. A noter, des membres de l'ASLOG et la CEDAF interviennent dans la formation.

- **Etoffer les cours en comptabilité de gestion**

La maquette pédagogique a été mise à jour. Un cours de comptabilité de gestion a été ajouté dans l'UE 8.

- **Peu de visibilité sur les flux d'étudiants potentiels et leur insertion ou maintien dans l'emploi**

### *Visibilité sur les flux d'étudiants potentiels*

Pour la formation continue : salariés en activité (avec une expérience d'au-moins cinq ans) souhaitant valider leur expérience professionnelle ou réorienter ou accélérer leur carrière. Le master remplacera le DU Management des systèmes Logistique (ouvert depuis 2003 en formation continue). En moyenne, le DU compte une quinzaine d'inscrits.

Pour la formation en apprentissage : les formations de proximité sont par exemple le master M1 en gestion de l'Ecole de Management de Strasbourg ou le master M1 AES de la faculté de droit.

### *Insertion ou maintien dans l'emploi*

L'enquête réalisée en Alsace par le pôle formation de la CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin met notamment en lumière un manque significatif en Supply Chain managers de niveau Bac+5. Nos statistiques relatives à l'insertion ou le maintien dans l'emploi des étudiants du DU Management des Systèmes Logistique est parfaitement en phase avec les conclusions de l'enquête. A noter, la



formation donne également accès à des postes à l'international. Par exemple, plusieurs étudiants du DU Management des systèmes logistiques occupent des postes en Allemagne.

### **Spécialité *Marketing***

- **Adossement à la recherche**

Cet aspect reste une préoccupation majeure du responsable de formation de la spécialité Marketing et Ecoute des Marchés. Ainsi les enseignants chercheurs intégrés à l'équipe pédagogique font partie d'un laboratoire de recherche. Ceux qui ne sont pas affiliés à HuManiS seront invités à présenter leurs travaux lors d'une session de l'axe marketing dans la perspective de favoriser les collaborations.

Par ailleurs, un accent particulier est déjà donné à l'encadrement de doctorants par les membres de l'équipe pédagogique (professeurs et HDR), autour de thématiques en lien avec les préoccupations de l'axe. A noter également que certains chercheurs, enseignants dans le diplôme, ont renforcé la multidisciplinarité de leurs travaux en associant le marketing au système d'information. Ainsi lors de la seconde journée de recherche Journée AIM, IT & Culture qui aura lieu le 22 juin 2012 à EM Strasbourg, des enseignants en marketing présenteront leurs travaux, notamment dans le e-commerce et le e-pricing.

- **Rééquilibrer l'équipe pédagogique du parcours *Gestion des événements***

Le rééquilibrage est en cours. Il a commencé en 2011-2012 par l'intervention d'un nouvel enseignant MCF, HDR (A. Walsler-Luchesi), et par l'augmentation du volume horaire des enseignants-chercheurs actuels. Il continuera en 2012-2013 avec l'arrivée d'un enseignant-chercheur, ce qui devrait permettre à terme d'obtenir un taux proche de 55 %, en particulier lors de la mise en place de la nouvelle maquette (plus de cours théoriques).

### **Spécialité *Entrepreneuriat***

- **Manque de lisibilité de la spécialité et de cohérence entre les parcours**

La spécialité est composée de 4 parcours : Entrepreneuriat, FI&FC et Apprentissage ; Etudes, conseil, recherche ; et Conseiller en clientèle professionnelle.

Le choix de rattacher le parcours Conseiller en clientèle professionnelle à la spécialité *Entrepreneuriat* s'explique par la proximité des deux métiers, l'entrepreneur Manager et le Conseiller de clientèle Professionnelle. La réussite dans ce dernier métier suppose que l'on sache apporter des conseils et des solutions soulevées par les entreprises en création et en développement. Création, développement, conception de la stratégie de croissance constituent le cœur des savoirs acquis dans le parcours Entrepreneuriat. Il appartient au conseiller de clientèle professionnelle de comprendre la démarche stratégique, d'en mesurer les enjeux, d'évaluer les conséquences et les besoins financiers des projets et d'apporter une réponse aux besoins des entrepreneurs.

Il existe de ce point de vue une proximité forte entre les deux approches professionnelles. Toutefois il nous a été difficile de développer des synergies et des imbrications pédagogiques entre les deux parcours. Sur le plan des enseignements théoriques assurés par l'Université, le parcours CCPro, concentre les enseignements sur les techniques et connaissances portant sur les produits, les méthodes et outils d'analyse, les modes de financement, l'évaluation financière des entreprises et des projets, le droit bancaire et l'obligation d'information des banques. Méthodes, outils et analyses qui permettent aux diplômés de répondre de façon pertinente aux besoins exprimés par les entrepreneurs.

Le positionnement du parcours Etudes, conseil, recherche dans cette spécialité a pour objectif de profiter de synergies méthodologique et pédagogique au sein de la spécialité *Entrepreneuriat*. L'ancrage dans cette spécialité permet de promouvoir une démarche de préparation à la recherche en la conciliant avec une perspective professionnelle pour les étudiants qui ne souhaiteraient pas poursuivre un cursus doctoral immédiatement après le Master. En effet ces étudiants pourront avec les apports méthodologiques de la formation s'orienter vers des carrières de conseils et de consultants pour lesquels certaines approches ont de fortes proximités avec la pratique de la recherche en sciences de gestion.

D'un point de vue méthodologique, les travaux du laboratoire HuManiS sont orientés sur des travaux privilégiant une forte interaction avec le terrain, les entreprises et les organisations. En particulier de nombreuses recherches sont conduites sous forme de recherche-action ou de recherche intervention. Les UE relatives aux méthodologies de recherche permettent ainsi préparer les étudiants à l'intervention et l'investigation dans les organisations.

La maquette a été retravaillée afin de la rendre plus lisible et en cohérence avec la spécialité. Le cursus de ce parcours est maintenant organisé pédagogiquement en trois ensembles cohérents.

Un premier bloc de cinq UE : Epistemologie, Méthodologie qualitative, Méthodologie quantitative, Théories des organisations, Design recherche.

Ce bloc a pour objectif de préparer les étudiants à l'intervention scientifique dans les entreprises et les organisations. Les connaissances proposées dans ces UE ne sont pas exclusives de l'activité académique et constituent également un socle commun avec les activités développées dans les cabinets de conseils et de consultants.

Un second bloc de deux UE (en commun avec le parcours *Entrepreneuriat*) : Conseil et audit, Gestion stratégique.

Ce bloc a pour objectif de consolider les connaissances des étudiants dans les disciplines qui offrent de fortes opportunités en matière de recherche-intervention et recherche-action, mais également en matière de prestation de conseil.

Enfin, un dernier bloc de 3 trois UE met l'accent sur les thèmes de recherche des trois axes du laboratoire HuManis : Système de contrôle, Marketing et Responsabilité sociales/Ressources humaines. Ces séminaires approfondis de recherche permettent aux étudiants d'avoir une vue d'ensemble leur permettant d'une part de pouvoir choisir une thématique de recherche conforme à leurs aspirations et d'autre part de créer une véritable dynamique de recherche en orientant les futurs chercheurs vers les thématiques définies au sein du laboratoire.

- **Renforcer le niveau d'expertise des contenus d'enseignements (comptabilité, business plan...)**

Une restructuration de la maquette du Master *Entrepreneuriat* ne nous apparaît pas souhaitable. En effet, l'*Entrepreneuriat* ne peut se résumer qu'à la création/reprise d'entreprise. Elle concerne également l'intrapreneuriat, ainsi que le développement de l'esprit entrepreneurial auprès des firmes existantes pour en favoriser leur évolution/croissance. Ceci peut notamment se faire par la formation de futurs seconds de chefs d'entreprise, définissant ainsi la véritable vocation de l'enseignement de l'*Entrepreneuriat*. D'ailleurs, l'expérience de recentrer ces enseignements sur uniquement la création/reprise a causé des pertes importantes de candidatures par le passé.

Les étudiants/apprentis recrutés dans le cadre de l'*Entrepreneuriat* doivent obligatoirement posséder certains pré-requis en gestion. La Comptabilité, générale ou analytique, en fait partie. Des

approfondissements dans ce domaine sont toutefois proposés dans la formation, en matière d'audit et de contrôle de gestion.

Par ailleurs, tous les étudiants des parcours Entrepreneuriat sont amenés à élaborer un Business Plan au cours de leur année d'études. Ce dernier représente la conclusion d'un projet de création ou de reprise d'entreprise, qu'il soit réel ou fictif (UE 8). Ce projet est encadré de manière académique par les mêmes tuteurs, de manière à assurer la cohérence des méthodes et des outils utilisés. Il se déroule tout au long de l'année universitaire et fait l'objet de rendez-vous ponctuels des groupes d'étudiants avec des experts académiques et professionnels. De fait, la démarche s'appuie sur celle développée par la Team Academy en Finlande. L'approche du business plan est, par ailleurs, enrichie par les divers modules développés dans la formation. Ces derniers sont orientés vers la création/reprise d'activité. En outre, le module de Stratégie-Création/reprise développe des cours magistraux spécifiques pour permettre l'optimisation des démarches, voire d'analyses critiques se rapportant à des projets déjà élaborés. Des conférences spécifiques données par des experts professionnels permettent par ailleurs des échanges et des transferts d'expériences pour enrichir les approches.

- **Développer les partenariats au niveau local et international**

Le parcours « Conseiller de clientèle professionnelle » a pour objectif de faire acquérir aux étudiants une expertise particulière leur permettant d'intégrer une carrière dans la banque de réseau. C'est pourquoi le programme pédagogique et les contenus de ce parcours ont été conçus et développés en partenariat avec le Centre de Formation des Professions Bancaires, organe de formation de Fédération Bancaire Française et l'école de management de l'Université de Strasbourg.

La partition des contenus pédagogiques s'est faite selon le principe suivant :

- Le contenu théorique est assuré par les enseignants de l'Université de Strasbourg, gage de réussite et de progression des étudiants dans leur futur métier et dans les fonctions de la banque de réseau,
- Les contenus professionnalisant, sont assurés par le CFPB, qui charge des professionnels en poste des diverses banques de transmettre les outils, savoir-faire et compétences opérationnelles permettant une insertion réussie dans le métier,

L'accueil des étudiants en alternance, constitue le troisième point fondamental, de cette formation, alternance qui permet aux étudiants de mettre en œuvre leurs acquis constituant ainsi le pivot entre enseignements théoriques, enseignements professionnels en s'appuyant sur une pédagogie dont ils sont les acteurs.

Les dispositifs pédagogiques de ce Master sont inclus dans le protocole d'orientation et la convention d'application entre la Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et la Fédération Bancaire Française et le Centre de Formation des Professions bancaires.

Ce partenariat débouche sur une insertion certaine des diplômés dans les banques de réseau.

- **Faible visibilité des travaux de recherche**

Bien que des travaux donnent régulièrement lieu à des publications dans le domaine entrepreneurial, ils ne peuvent suffire à combler cette faiblesse. Cependant, la création d'une chaire PME réalisée en 2012 devrait autoriser le développement de la recherche en la matière. Un premier travail doctoral va d'ailleurs faire l'objet d'un financement conséquent en drainant également des travaux et des recherches complémentaires. La méthode de la Team Academy apparaît comme innovante en France et représente une opportunité réelle pour générer de nouvelles recherches.

En ce qui concerne le parcours CCPRO, les enseignements universitaires sont assurés par des enseignants-chercheurs du Laboratoire de Recherche en Gestion et Economie (Large), et du Centre du Droit de Affaires (CFA) de l'Université de Strasbourg.

Le Large a été évalué très positivement par l'AERES qui reconnaît la production, le rayonnement, l'organisation, l'animation et le projet du laboratoire. Le CFA est quant à lui un laboratoire de recherche dont le rayonnement, la production et la qualité ne peut être mise en cause.

- **Manque d'accompagnement à la création/reprise (développement d'une pépinière)**

L'Ecole travaille en collaboration très étroite avec la SEMIA (incubateur d'entreprises). Leurs responsables participent aux recrutements et aux soutènements des projets de création/reprise. Par ailleurs, la SEMIA accueille des entreprises issues de la démarche de création développée au cours du Master. Elle abrite également des stagiaires ou des apprentis de notre filière entrepreneuriale.

L'Ecole collabore également avec les acteurs institutionnels tels que la CCI, avec des associations de soutien telles que Réseau Entreprendre, Alsace Active ou des plates-formes dédiées à la création d'entreprise, comme CAP 21. Tous ces organismes participent à l'information et la formation de nos jeunes.

Les responsables de formation sont impliqués par ailleurs directement dans la gouvernance d'ETENA, ce qui facilite l'accès des étudiants à cette structure.

- **Effectif des parcours Recherche et CCPRO**

Le parcours « Conseiller de Clientèle professionnelle » a été créé pour la rentrée de l'année universitaire 2009-2010. Ce parcours étant en apprentissage, l'ensemble des partenaires bancaires accueillant les étudiants ne disposaient pas au cours du premier semestre 2009 des informations complètes leur permettant de prévoir le nombre d'apprentis qu'ils accueilleraient à la rentrée 2009.

Ceci explique l'effectif pour l'année universitaire 2009-2010, année de lancement du parcours : 7 étudiants

Toutefois on notera que les effectifs sont en progression importante et constante :

Effectif 2010-2011 : 15 étudiants

Effectif 2011-2012 : 22 étudiants

Effectif prévu pour 2012-2013 : 30 à 35 étudiants.

Cette progression s'explique par le partenariat développé avec l'industrie bancaire.

### **Spécialité *Gestion des ressources humaines***

- **Intitulé imprécis sur le contenu des enseignements techniques**

Cette remarque s'adresse certainement au parcours FI&FC qui se borne souvent à un intitulé d'Unité d'Enseignement sans spécification de matières développées en son sein. 4 UE sont manifestement concernées, et sont précisées ici :

L'UE 4 traitant des « conditions de travail » aborde 3 aspects :

- les dysfonctionnements sociaux (absentéisme, turn-over), appréhendés à travers leurs déterminants, leurs conséquences et les politiques à mettre en œuvre pour les résoudre ;
- l'ergonomie, abordée à travers des grilles d'analyse des postes de travail et des cas d'améliorations techniques et managériales du lieu de travail ;
- les risques psychosociaux (et notamment le stress au travail), étudiés à travers leurs déterminants, leurs conséquences et les politiques de lutte contre le phénomène dans le cadre des accords répondant aux nouvelles exigences légales.

L'UE 6 traitant du « recrutement et de l'intégration » envisage 2 dimensions :

- le recrutement avec un positionnement de la connaissance des canaux (enquête OFER), une appréhension théorique et pratique des méthodes de recrutement en interne et en cabinet, une focalisation sur les nouveaux outils (media sociaux) ;

- l'intégration des nouveaux embauchés faisant le point sur les différents modes de socialisation organisationnelle et les outils à mettre en place.

L'UE 9 traitant de la « gestion des rémunérations » propose des connaissances stratégiques et administratives :

- l'appréhension des diverses incitations permettant d'élaborer une stratégie de rémunération ;
- la pyramide de la rémunération pour maîtriser les composantes du package («cafétéria ») ;
- la lecture de la feuille de paye.

L'UE 10 traitant de la « gestion des restructurations » égrène les différentes étapes du processus :

- réflexion critique sur la décision de restructurer ;
- la construction de l'argumentaire économique ;
- la construction du plan de sauvegarde de l'emploi ;
- la gestion des survivants et de l'obligation de revitalisation du territoire.

### • **Caractère généraliste des formations en GRH**

Concernant le caractère très généraliste des formations en GRH, nous assumons cette caractéristique de nos formations. En effet, le marché régional, principal débouché pour nos étudiants, a été interrogé par le biais du Président de l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines) Strasbourg lors de la réalisation des maquettes pédagogiques. La discussion a montré un besoin de diplômés dotés de compétences généralistes en GRH pour répondre aux attentes des entreprises. Toutefois, les deux parcours strasbourgeois (en Apprentissage / FI&FC) permettent une certaine segmentation des contenus et des diplômés :

- le parcours en Apprentissage use d'une pédagogie qui inculque aux étudiants les fondamentaux des ressources humaines et les confronte, à travers leur première insertion dans l'entreprise et des cas pratiques, à la réalité (« GRH junior »). Ce parcours forme essentiellement des étudiants destinés à occuper à court terme un poste de premier échelon dans la fonction RH;
- le parcours FI&FC met en œuvre une pédagogie fondée sur les échanges d'expériences entre des auditeurs expérimentés qui cherchent à analyser leurs pratiques à travers des modèles plus théoriques (« GRH senior »). Ce public a vocation à occuper à court terme des postes à responsabilité.

Pour les deux parcours, l'insertion longue en entreprise (périodes d'apprentissage ou stage de 6 mois), concentrée autour d'une mission principale faisant l'objet d'un mémoire, permet aux étudiants d'acquérir des domaines d'expertise spécifiques. Cette montée en compétences se réalise notamment par l'interaction avec les tuteurs universitaires.

La formation dispensée au Maroc propose quant à elle des enseignements clairement positionnés sur le marché de l'emploi local et des problématiques liées à la réalité marocaine des ressources humaines (recrutement marocain, formations en lien avec le droit local, communication interculturelle, etc.). L'objectif est de proposer aux étudiants – tous au moins déjà RRH dans leur entreprise – une formation complète sur tous les grands domaines de la GRH adaptée à la réalité du Maroc.

### • **Inscription limitée dans une logique internationale**

Plusieurs éléments de réponse peuvent être donnés :

- Certaines UE traitent explicitement de la GRH dans un contexte international (UE 13 pour le parcours FI&FC et UE 7 pour le parcours en Apprentissage) et les cours en leur sein sont dispensés en anglais ;
- Des vidéos d'enseignants étrangers sont proposés sous forme de parcours complémentaires à travers la plateforme CrossKnowledge (I. Getz, C. Handy, M. Kets de Vries) ;
- Une convention signée depuis mi 2010 avec Alice Salomon Hochschule de Berlin permet aux étudiants strasbourgeois de bénéficier d'enseignements en présentiel d'intervenants de cette

institution. Cette convention leur offre également la possibilité de suivre des cours de cette université en e-learning ;

- Les étudiants peuvent assister à des séminaires de professeurs étrangers invités dans le domaine des ressources humaines (Prof. Volker Stein (Allemagne), Prof. Denise Potosky (USA), Virginia Drummond (Brésil)...).
- L'internationalisation des Master en gestion des ressources humaines fait actuellement l'objet de nombreuses réflexions actuellement au niveau national au sein de l'association des master RH.

- **Faible visibilité du « parcours Maroc »,**

Les précisions suivantes peuvent être apportées à propos de la mise en train du partenariat et du fonctionnement du parcours. En 2003, l'Ecole Hassania des Travaux Publics a contacté l'ex-IAE de Strasbourg afin de réaliser un partenariat destiné à élaborer un programme de formation ayant trait aux ressources humaines et à la gestion du changement. En effet, à partir des années 2000, de nombreux groupes étrangers ont ouvert des filiales au Maroc ou ont élaboré des partenariats économiques avec des entreprises locales. A cette époque, il existait essentiellement des services d'administration du personnel dans le Royaume ; les investisseurs étrangers ont fréquemment exigé qu'une fonction ressources humaines soit implantée. Cette transformation impliquait à la fois une formation des acteurs en place et une aide au management du changement. C'est autour de ces deux axes qu'a été rédigée la maquette pédagogique d'un DESS ressources humaines « au Maroc » dans le cadre d'une convention signée entre les deux institutions (Université Robert Schuman et EHTP). Les enseignements théoriques ont été principalement pris en charge par les enseignants strasbourgeois et les matières empiriques ont été dispensées par des intervenants locaux pour assurer l'enracinement dans la réalité marocaine.

Le parcours Maroc de la spécialité Ressources Humaines est l'héritier de ce premier partenariat. La convention règle les relations entre les deux partenaires : les dimensions pédagogiques et administratives (écriture de la maquette d'enseignement, choix des enseignants, recrutement des étudiants, validation des examens, réalisation des jurys ...) sont pilotées directement par l'EM Strasbourg ; les aspects logistiques (accueil des intervenants, mise à disposition du matériel et des salles, ...) sont du ressort de l'EHTP.

L'année Universitaire 2011-2012 concerne la 9e promotion de ce partenariat. Au fur et à mesure des années, des améliorations pédagogiques ont été mise en place pour proposer aujourd'hui une formation solide sur le plan des enseignements, faisant intervenir des professionnels marocains pour la réalité du marché local avec des universitaires de l'EM Strasbourg et des enseignants d'autres Universités françaises.