



# Master Management des projets et des organisations

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management des projets et des organisations. 2012, Université de Strasbourg. hceres-02028684

**HAL Id: hceres-02028684**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028684>**

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 des projets et des  
organisations

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 des projets et des organisations

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004416

## Périmètre de la formation

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

Université de Strasbourg et Albert-Ludwig Universität de Freiburg, Allemagne

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

## Présentation de la mention

La mention *Management des projets et des organisations* est un master de gestion, anciennement mention *Management des organisations* (MO). Elle regroupe cinq spécialités :

- la spécialité *Production, logistique et innovation* (PLI),
- la spécialité *Stratégie de la propriété intellectuelle et innovation* (SPII),
- la spécialité *Ingénierie des projets innovants* (IPI),
- la spécialité *Qualité*,
- la spécialité *Management international* (MI) regroupant deux parcours : *Management des projets internationaux* (MPI) et *Management international de l'innovation* (MII).

Deux changements sont apportés par rapport à la précédente maquette habilitée :

- l'intégration d'un parcours *Management international de l'innovation* (MII) faisant l'objet d'une co-diplômation avec l'Albert-Ludwig Universität de Freiburg dans la spécialité *Management des projets internationaux* (MPI) qui devient spécialité *Management international* (MI) ;
- l'ajout de deux spécialités, anciennement DU (diplôme d'université), la spécialité *Ingénierie des projets innovants* (IPI) et la spécialité *Stratégie de la propriété intellectuelle et innovation* (SPII) en partenariat avec l'IEEPI (Institut européen entreprise pour la propriété intellectuelle).

Trois axes de formation sont développés : un axe centré sur l'innovation (spécialités PLI, SPII, IPI), un axe consacré à la gestion industrielle et la qualité (spécialités PLI et Qualité), un axe mettant en exergue la dimension internationale (spécialité MI). Les compétences et objectifs sont déclinés par spécialité.



La mention est adossée au laboratoire BETA (Bureau d'économie théorique et appliquée), reconnu notamment pour ses recherches en économie.

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention répond à des besoins des entreprises locales et nationales sur des questions relatives à la gestion de projet et de l'innovation. La professionnalisation est un point fort pour toutes les spécialités.

La mention apparaît, au premier regard, bien organisée (il faut noter toutefois que le poids des responsables de section 5 semble important pour un diplôme de gestion et que la spécialité SPII est totalement déléguée à l'IEEPI).

Un effort a été fait afin de prendre en considération les recommandations de l'AERES lors de la précédente évaluation, à l'exception des données relatives aux effectifs et au devenir des étudiants qui restent toujours absentes, ce qui limite les possibilités d'évaluation et nuit gravement à l'appréciation générale.

Le nombre et l'hétérogénéité des spécialités posent cependant question. Celles-ci peuvent apparaître comme juxtaposées sans réelle cohérence et sans coopération des équipes qui les portent, alors que des mutualisations semblent possibles notamment entre *Qualité et Production, logistique et innovation* ou entre les parcours du MI. La mention semble parfois redondante avec certaines mentions proposées dans l'environnement régional (mention *Administration économique et sociale* notamment).

La place accordée à la recherche est trop peu importante pour un master qui se veut professionnalisant et recherche. Le lien entre les recherches du BETA et le contenu des enseignements est très tenu.

- Points forts :

- Spécialités correspondant à des débouchés réels en entreprise.
- Partenariats internationaux, notamment la double diplomation du parcours MII avec l'Université de Freiburg.
- Partenariats professionnels, notamment les cours dispensés directement en entreprise.
- Formations pour des métiers en expansion.

- Points faibles :

- L'organisation de la mention reste très hétérogène et suggère un manque de pilotage.
- Les informations manquantes sont très nombreuses, ce qui nuit à l'évaluation, la rendant parfois impossible, notamment en ce qui concerne les effectifs et l'employabilité des étudiants.
- L'extrême segmentation des spécialités : il apparaît un déséquilibre entre les trois anciennes spécialités, cohérentes, pour lesquelles des mutualisations pourraient d'ailleurs être envisagées, et les deux DU dont il faudrait repenser l'intégration.
- La faible implication d'enseignants de la section 6 du CNU pour une mention à dominante gestion.
- La faiblesse de la formation à et par la recherche.

## Recommandations pour l'établissement

Il semble nécessaire de repenser l'intégration des deux DU afin de ne pas parcelliser la mention. En l'état, ces deux DU pénalisent la cohérence globale de la mention. On peut aussi se demander si certaines spécialités ne devraient pas être intégrées dans d'autres mentions ou repensées, telles les spécialités IPI, MI ou SPII. En tout état de cause, le découpage de la spécialité MI en deux parcours semble difficile à envisager étant donnée la faiblesse des effectifs. Des mutualisations entre la spécialité PLI et *Qualité* pourraient également être envisagées, notamment pour se distinguer de la spécialité *Achat international*, avec dimension logistique, du master AES de l'Université de Strasbourg.

La formation à et par la recherche doit être développée si la mention veut conserver son positionnement professionnalisant et recherche.

Enfin, rappelons que l'absence d'informations-clefs (telles que les effectifs ou encore le devenir des étudiants) ne peut que nuire à l'évaluation. Cette remarque vaut pour toutes les spécialités présentées.



## Notation

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

## Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



## Appréciation par spécialité

### Production, logistique et innovation

- 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 :

La spécialité vise à l'obtention, par des étudiants en formation initiale, de compétences en logistique industrielle, gestion de la production, gestion de projet et management d'équipe, conception et gestion de produit, gestion de l'innovation.

- Appréciation :

La spécialité répond à un besoin réel des entreprises régionales, tout particulièrement des PMI. L'équipe est bien identifiée, la maquette est claire. Le manque d'informations concernant les effectifs et le devenir des étudiants limite cependant les possibilités d'évaluation de la spécialité.

- Points forts :

- Débouchés réels.
- Professionnalisation des enseignements et partenariats avec les entreprises locales.
- Organisation de la spécialité.

- Points faibles :

- Manque d'informations sur le devenir des diplômés, sur les intervenants, sur les volumes de cours.
- Absence de lien avec la recherche.
- Proximité avec le M2 *Achat international* et partiellement avec le M2 *Ingénierie des projets innovants*.

## Recommandations pour l'établissement

La formation mériterait d'être positionnée plus clairement en logistique (par exemple en logistique de la distribution pour ouvrir des perspectives aux étudiants vers le secteur commercial et de la prestation logistique, très demandeurs).

Il serait également judicieux de développer le volet recherche si la volonté est de garder le positionnement professionnalisation + recherche.

## Notation

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



## Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.





## Stratégie de la propriété intellectuelle et innovation

- 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 :

La spécialité vise à procurer à des professionnels, en formation continue, des compétences pluridisciplinaires en matière de gestion de l'innovation et de la propriété intellectuelle (management des connaissances, stratégies de protection internationale, négociation et pratiques contractuelles, évaluation et valorisation des droits de la propriété intellectuelle, gestion stratégique des litiges).

- Appréciation :

La spécialité présente des objectifs clairs sur un domaine de spécialisation pointue à destination d'un public de professionnel. Le partenariat avec l'IEEPI, reconnu dans le domaine est intéressant. La place de l'Université dans le partenariat mériterait d'être précisée. Le diplôme se présente toujours comme un DU dont la gestion est totalement déléguée à un organisme externe à l'Université. L'absence d'informations concernant les effectifs et le devenir des étudiants nuit à l'évaluation.

- Point fort :

- La spécialité répond à une demande de formation continue de professionnels.

- Points faibles :

- Aucune information sur les effectifs et le devenir des étudiants.
- Maquette avec peu de cours, indépendante des autres spécialités.
- Absence de dimension internationale.
- Absence de dimension recherche.

## Recommandations pour l'établissement

La pérennité de cette spécialité est problématique. Son avenir peut être envisagé de différentes manières :

- soit conserver la spécialité comme un DU,
- soit développer une offre plus riche de cours en associant des universitaires aux professionnels enseignant actuellement dans le DU,
- soit envisager le développement d'une maquette en formation initiale voire en alternance.

## Notation

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

## Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



## Ingénierie des projets innovants

- 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 :

La spécialité a pour objet d'apporter à des ingénieurs et docteurs en sciences, en formation continue, des compétences générales relatives à la gestion de projets. Il s'agit d'une spécialité visant la double compétence quant aux modalités de transfert de l'innovation vers l'entreprise. L'absence d'informations concernant les effectifs et le devenir des étudiants nuit à l'évaluation.

- Appréciation :

Le projet est intéressant. La spécialité bénéficie d'un soutien de la région Alsace, impliquant un partenariat entre la Faculté de sciences économiques et de gestion, l'Ecole de management de Strasbourg et l'INSA Strasbourg. La spécialité développe une ouverture internationale à travers des cours dispensés en anglais et des échanges internationaux avec des partenaires allemands et australiens (à noter que trop peu d'informations sont données sur ces partenariats).

Cependant, la maquette se présente plus comme une spécialité d'un master *Administration des entreprises* (MAE), diplôme généralement dédié à la double compétence. Le lien est tenu avec les autres spécialités de la mention. Trop peu d'informations (à nouveau) sont données concernant l'équipe pédagogique. L'aspect recherche est peu développé.

- Points forts :

- Permet l'obtention d'une double compétence.
- Partenariats institutionnels et entreprises, forte professionnalisation.
- Partenariats internationaux.

- Points faibles :

- Aucune information sur les effectifs et le devenir des étudiants.
- Maquette comportant de nombreux cours, notamment en économie (alors que la volonté est de traduire l'innovation pour la gestion de projets) et dont le positionnement peut être peu clair en entreprise (« traducteur d'innovation »).
- Manque de clarté sur les débouchés.
- Manque de liens avec les autres spécialités de la mention.

## Recommandations pour l'établissement

Le rapprochement avec un MAE en formation continue est suggéré. Il serait également souhaitable de préciser les fonctions et métiers sous-jacents, la notion de « traducteur » étant intéressante (théorie de la traduction), mais peu explicite pour les entreprises.



## Notation

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

## Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



## Qualité

- 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 :

La spécialité vise à permettre à des étudiants, en formation initiale et continue, de mettre en place une démarche qualité, sécurité et environnement dans l'entreprise, et appliquer les méthodes de la communication et du management de projet à la gestion de la qualité.

- Appréciation :

La maquette est claire et cohérente avec les objectifs affichés. La maquette fait ressortir des convergences avec la spécialité LPI qui pourrait faire l'objet de mutualisations. La professionnalisation est effective via des cours en entreprise, des interventions de professionnels et un stage. En revanche, les dimensions recherche et international sont totalement absentes de cette spécialité. A nouveau, l'absence d'informations concernant les effectifs et le devenir des étudiants nuit à l'évaluation.

- Points forts :

- Positionnement clair.
- Professionnalisation et ancrage régional important.
- Spécialité proposée en formation initiale et continue.

- Points faibles :

- Aucune information sur les effectifs et le devenir des étudiants.
- Faible ouverture internationale.
- Absence de formation à et par la recherche.

## Recommandations pour l'établissement

La spécialité pourrait se rapprocher de la spécialité PLI avec pour objectif de développer les aspects recherche et internationalisation. L'intitulé est un peu lapidaire et pourrait être transformé en *Gestion ou Management de la qualité*.

## Notation

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

## Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



## Management international

- Périmètre de la spécialité :

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

Université de Strasbourg et Albert-Ludwig Universität de Freiburg, Allemagne

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

Albert-Ludwig Universität de Freiburg, Allemagne

*Délocalisation(s) : /*

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

Albert-Ludwig Universität de Freiburg, Allemagne

- Présentation de la spécialité :

La thématique de la spécialité est le management international. Les compétences attendues sont clairement affichées avec deux parcours, l'un portant sur la gestion de projets internationaux, l'autre sur la gestion de l'innovation à l'international, il s'agit de fournir les compétences pour gérer des projets dans un contexte international, en abordant des situations multi-culturelles. La spécialité s'adresse à des étudiants en formation initiale.

- Appréciation :

La maquette est équilibrée, mais montre un degré de spécialisation faible pour une spécialité développée principalement sur un M2. Les partenariats internationaux sont une réelle force. En revanche, la dimension recherche est insuffisamment développée.

- Points forts :

- Double diplomation avec Freiburg et partenariats internationaux (HEC Montréal notamment).
- Maquette généraliste cohérente.

- Points faibles :

- Aucune information sur les effectifs et le devenir des étudiants.
- Effectifs réduits.
- Dimension recherche quasiment absente.

## Recommandations pour l'établissement

En raison de la faiblesse des effectifs, la spécialité mériterait d'être repensée comme un parcours, soit de la spécialité PLI, avec laquelle des mutualisations de cours peuvent être envisagées, soit avec un MAE.

## Notation

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

## Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



# 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 des projets et des organisations

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n°S3MA130004416

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.

## **Réponse Générale pour la mention «Management des projets et des organisations»**

Trois critiques principales sont adressées par l'AERES à la mention MPO et nous souhaitons ici y répondre.

1) Tout d'abord, la critique la plus importante porte sur *l'absence de lien avec la recherche*, critique formulée pour la plupart des spécialités de la mention. Nous ne comprenons pas cette critique et il nous semble qu'elle s'explique par un manque de connaissance du panorama de la recherche en économie et gestion sur le site de Strasbourg. La mention MPO, bien qu'elle soit volontairement orientée vers la professionnalisation est supportée par plusieurs laboratoires de recherche largement reconnus dans leurs disciplines. En premier lieu, le BETA est un laboratoire de dimension internationale en économie et en gestion. Il vient d'ailleurs d'être évalué de manière extrêmement positive par l'AERES. Or, une grande partie des recherches menées au BETA concerne l'économie et la gestion de l'innovation et du changement technologique ainsi que la propriété intellectuelle. Les spécialités IPI, SPII, M2I et PLI sont ainsi largement en contact avec les recherches les plus récentes dans ces domaines. De surcroît, la Faculté a décidé de recruter au niveau international par la procédure 46.4 un professeur spécialiste du management de l'innovation et de la créativité, professeur qui dès la rentrée prochaine viendra renforcer l'équipe pédagogique de la mention MPO. En second lieu, le LGECO est un laboratoire de l'INSA Strasbourg spécialisé dans le domaine de la conception innovante et la logistique industrielle. A nouveau, cela permet à la spécialité PLI de rester en contact avec les meilleurs chercheurs du milieu. Enfin, HEC Montréal reste un partenaire fort de la



spécialité MI, offrant à cette spécialité de nombreux intervenants qui permettent aux étudiants d'être en contact avec les recherches les plus récentes dans le domaine du management international.

2) La seconde critique importante porte sur la *cohérence de la mention* et sur le fait que davantage de *mutualisation* serait souhaitable. Cette critique avait déjà été formulée dans le passé et nous y avons remédié autant que cela est possible, en poussant notamment la mutualisation à son maximum. En effet, nous proposons une première année de master entièrement mutualisée entre les spécialités PLI et Qualité. De même, toujours en première année la mutualisation est très importante avec la spécialité MI puisque seules deux UE sont spécifiques à cette spécialité, toutes les autres étant mutualisées. En seconde année de master, la mutualisation est bien évidemment plus compliquée à mettre en œuvre puisque les formations se doivent de répondre aux besoins et attentes des milieux professionnels. Par conséquent, elles requièrent un minimum de spécificités et surtout des effectifs restreints (maximum 20 étudiants). Tout en tenant compte de cette contrainte, nous avons mutualisé autant que cela était possible certains enseignements génériques, notamment entre les spécialités PLI, qualité et MI.

En ce qui touche à la cohérence générale de la mention, il nous semble également que la critique n'est pas justifiée. Nous souhaitons offrir des enseignements portant sur la gestion industrielle, l'innovation et le management international. Ces thèmes correspondent à des besoins professionnels (notamment locaux) et sont en adéquation avec les thèmes de recherche des laboratoires qui soutiennent la mention. Une alternative serait peut-être de proposer trois mentions différentes. Mais la critique de l'AERES porterait alors sur les faibles effectifs de chaque mention ! Par ailleurs, ces trois thèmes (gestion industrielle, management international et innovation) sont largement complémentaires, en témoignent les nombreuses mutualisations entre les spécialités. Cela nous semble alors largement justifier une mention contenant 5 spécialités regroupées en trois sous-thèmes.

3) Enfin, la dernière critique de l'AERES porte sur le *nombre insuffisant d'informations sur les effectifs et l'insertion professionnelle*. A nouveau, sur ce point, de nombreux efforts ont été réalisés ces dernières années. L'université de Strasbourg dispose des enquêtes annuelles de l'ORESIP. La FSEG a créé l'année dernière sa propre cellule d'insertion professionnelle (FISE) qui, entre autres choses, réalise régulièrement des enquêtes d'insertion professionnelle. Enfin, les spécialités elles-mêmes réalisent régulièrement des enquêtes concernant le devenir de leurs étudiants (des chiffres sont donnés dans les réponses par spécialité). Précisons également que les spécialités IPI, PLI et Qualité sont régulièrement classées par SMBG comme faisant partie des meilleurs masters dans leur domaine et l'un des critères principal de SMBG est l'insertion professionnelle.

Au final, l'ensemble de ces études montrent que l'insertion de nos diplômés est très satisfaisante et ne justifie pas la note donnée par l'AERES à la mention MPO qui, de toute évidence, satisfait pleinement, et les étudiants, et nos partenaires des milieux professionnels.

La suite de cette note détaille les réponses à l'AERES par spécialité.

### **Spécialité «Management International» (MI)**

Il est reproché à cette spécialité, comme aux autres, *de ne pas être suffisamment adossée à la recherche*. Or, il faut signaler que l'accent mis sur le management de l'innovation depuis le rééquilibrage en faveur de M2i par rapport à la maquette actuelle revient à impliquer plus fortement la recherche d'excellence du BETA dont c'est une des spécialités et qui vient d'être évalué très favorablement par l'AERES. Signalons aussi que la Faculté a décidé de recruter au niveau international par la procédure 46.4 un professeur spécialiste du management de l'innovation et de la créativité qui s'impliquera de manière importante dans la spécialité MI.

Pour ce qui est des *effectifs*, ils iront en croissant avec le développement de la nouvelle spécialité en co-diplôme avec l'Université de Freiburg. L'Université Franco-Allemande (UFA) vient de reconnaître notre formation, ce qui permettra le financement de la mobilité internationale et donc l'attractivité de la formation. Il est trop tôt pour juger des *débouchés*, mais la première promotion de ce parcours qui atteint le niveau M2 a réussi à trouver de très belles missions en entreprise pour le semestre de stage, en France comme en Allemagne. Les statistiques de l'insertion professionnelle correspondant au parcours MPI sont données en annexe comme les autres.

### **Spécialité «Production, Logistique, Innovation» (PLI)**

Concernant la spécialité PLI, trois critiques ressortent de l'évaluation de l'AERES.

1) *Développer le volet recherche*. La spécialité PLI est clairement professionnelle. Cependant, cela ne signifie aucunement que le volet recherche est négligé et il nous semble d'ailleurs difficile de le

développer plus avant sans nuire à la professionnalisation de la spécialité. La spécialité PLI est supportée par plusieurs laboratoires de recherche très reconnus dans leurs disciplines et dont les chercheurs constituent le cœur de l'équipe pédagogique. Tout d'abord, le BETA reste un acteur majeur en France dans les domaines de l'économie et la gestion de l'innovation et la propriété intellectuelle. Plusieurs chercheurs du BETA (dont le porteur de la spécialité) interviennent ainsi dans la spécialité PLI, permettant aux étudiants d'avoir un accès aux développements les plus récents de la recherche dans ces domaines. Il en est de même pour le LGECO, un laboratoire de l'INSA Strasbourg, spécialisé dans le domaine de la conception innovante et la logistique industrielle et qui permet aux étudiants de la spécialité PLI de rester en contact avec les meilleurs chercheurs du milieu.

Egalement, concernant les liens avec la recherche, il convient de mentionner que, si l'essentiel des étudiants ne se destine pas à la recherche et réalise ainsi un stage en première et en seconde année, il est possible, pour les étudiants le désirant, de s'initier à la recherche. L'équipe pédagogique a explicitement prévu un dispositif de suivi et de soutien aux étudiants qui s'orientent vers une thèse. Cela s'est déjà vu les années passées, et les candidats se voient alors proposer la rédaction d'un mémoire de recherche plutôt qu'un stage en entreprise (ils peuvent également cumuler les deux). Les candidats sont de plus spécifiquement encadrés au sein d'équipes de recherche du BETA.

2) *Orienter plus la mention en logistique.* Une suggestion faite par l'AERES serait d'orienter la spécialité PLI davantage vers la logistique. Outre que les enseignements en logistique pure constituent de loin la plus grande part des enseignements du master PLI, il ne nous semble pas pertinent de suivre ce choix. En effet, depuis sa création (il y a maintenant 26 ans) la spécialité PLI a fait le choix de coupler les problématiques de l'innovation et de la logistique. Cela se matérialise concrètement par un grand nombre d'enseignements en gestion de l'innovation, gestion des connaissances, gestion de la propriété intellectuelle, conception, design... Cet élément constitue une spécificité essentielle du master PLI par rapport aux autres masters logistique du Grand-Est. Les entreprises sont d'ailleurs très friandes de ce type de profil !

3) Enfin, la troisième critique de l'AERES porte sur le *nombre insuffisant d'information sur les effectifs et l'insertion professionnelle*. Concernant les effectifs, ils seront portés à 60 maximum en première année de master (mutualisée entièrement entre PLI et qualité) et à 20 maximum pour la seconde année. Et concernant l'insertion professionnelle des diplômés, de nombreuses enquêtes réalisées les années passées permettent d'affirmer qu'elle est très bonne. Une enquête réalisée l'année dernière sur les anciens diplômés des masters PLI et qualité peut être consultée sur le site :

[http://sceco.u-strasbg.fr/pli\\_qualite/06-Projet\\_collectifs/Projet\\_Master\\_et\\_insertion\\_pro/Rapport%20insertion%20pro%20public.pdf](http://sceco.u-strasbg.fr/pli_qualite/06-Projet_collectifs/Projet_Master_et_insertion_pro/Rapport%20insertion%20pro%20public.pdf)

Elle permet de constater que sur 185 répondants, 92% d'entre eux ont obtenu un premier emploi dans les 12 mois qui ont suivi la formation (65 % moins de deux mois après la formation). De surcroît, dans 57% des cas, le premier emploi était de niveau cadre. Pour appuyer la véracité de ces résultats, remarquons que le master est considéré par SMBG comme l'un des 5 meilleurs en France dans le domaine de la gestion industrielle!

### **Spécialité «Qualité»**

1) *Faible ouverture internationale.* Même si le master qualité n'a effectivement pas développé de partenariats internationaux ambitieux (cela est extrêmement rare dans ce domaine), la dimension internationale reste présente, aussi bien au niveau des effectifs étudiants que du contenu des enseignements. La spécialité qualité compte en effet tous les ans de nombreux étudiants étrangers dans ses rangs, notamment grâce aux nombreux partenariats noués par l'université de Strasbourg et la FSEG. Les problématiques internationales de la qualité sont également abordées en détail dans le master.

2) La seconde critique de l'AERES porte sur le *nombre insuffisant d'information sur les effectifs et l'insertion professionnelle*. Concernant les effectifs, ils seront portés à 60 maximum en première année de master (mutualisée entièrement entre PLI et qualité) et à 20 maximum pour la seconde année. Et concernant l'insertion professionnelle des diplômés, de nombreuses enquêtes réalisées les années passées permettent d'affirmer qu'elle est très bonne. Une enquête réalisée l'année dernière sur les anciens diplômés des masters PLI peut être consultée sur le site : [http://sceco.u-strasbg.fr/pli\\_qualite/06-Projet\\_collectifs/Projet\\_Master\\_et\\_insertion\\_pro/Rapport%20insertion%20pro%20public.pdf](http://sceco.u-strasbg.fr/pli_qualite/06-Projet_collectifs/Projet_Master_et_insertion_pro/Rapport%20insertion%20pro%20public.pdf)

Elle permet de constater que sur 185 répondants, 92% d'entre eux ont obtenu un premier emploi dans les 12 mois qui ont suivi la formation (65% moins de deux mois après la formation). De surcroît, dans 57% des cas, le premier emploi était de niveau cadre. Pour appuyer la véracité de ces résultats,

remarquons que le master est considéré par SMBG comme l'un des 10 meilleurs en France dans le domaine de la qualité!

3) Enfin, l'AERES suggère que *la spécialité Qualité se rapproche de la spécialité PLI* et que *l'intitulé de la spécialité* (jugé un peu abrupt) soit changé. Concernant le premier point, nous soulignons les nombreuses mutualisations déjà effectuées entre les spécialités PLI et Qualité (le M1 est entièrement commun). Il ne semble pas raisonnable de pousser davantage la mutualisation, au risque de perdre les spécificités de chaque enseignement. Concernant le second point, nous ne souhaitons pas modifier l'intitulé d'une formation qui existe depuis 19 ans et qui est reconnue dans la région.

### **Spécialité : Stratégie de propriété intellectuelle et innovation (SPII)**

1) Une première critique de l'AERES touche à *la place (jugée insuffisante) de l'université* dans le partenariat. Plusieurs éléments permettent de contredire cette critique : la direction scientifique de la spécialité est assurée par le professeur Patrick Llerena, chercheur au laboratoire BETA qu'il a dirigé de 2003 à 2008. Le professeur Llerena est également membre du comité de prospective et de recherches de l'IEEPI et participe activement à l'élaboration de la politique pédagogique de l'IEEPI. De surcroît, cinq enseignants-chercheurs de l'Université de Strasbourg participent à l'enseignement. Egalement, le jury d'admission des candidats et le jury d'attribution des diplômes sont tous deux présidés par un professeur de l'Université de Strasbourg. Enfin, un élément essentiel de l'évaluation des étudiants est la rédaction d'un mémoire de recherche dont l'encadrement et la correction sont assurés par les enseignants-chercheurs du BETA. Par ailleurs, les sujets d'examen sont conçus et corrigés par les enseignants-chercheurs du BETA.

2) Une seconde critique porte sur *les effectifs ainsi que sur l'insertion professionnelle* des étudiants de la spécialité. Le tableau ci-dessous dresse la liste des effectifs de la spécialité SPII depuis sa création en 2005. Ils sont en constante augmentation.

Année	Nombre d'inscrits	Nombre de diplômés
2005-2006	8	5
2006-2007	10	3
2007-2008	11	8
2008-2009	16	13
2009-2010	15	10
2010-2011	17	8
2011-2012	18	Juin 2012
2012-2013	18 futurs inscrits	Juin 2013

Par ailleurs, les étudiants suivant cette spécialité sont des professionnels en activité et poursuivent leur activité professionnelle en parallèle des cours. Suite à l'obtention de leur diplôme, les étudiants continuent leur parcours professionnel classique. Une enquête a été réalisée en 2011 sur les personnes diplômées entre 2006 et 2011. Cette étude donne les résultats suivants : 50% des anciens étudiants ont changé de fonction ou de statut suite à cette formation, 25% ont conservé leurs fonctions en ayant une augmentation des responsabilités leur incombant. 25% des participants n'ont pas eu de modification de situation.

3) Une troisième critique porte sur *le nombre d'heures de cours* jugé insuffisant. Cela est justifié par le fait que la spécialité est délivrée en formation continue. Les étudiants sont donc tous des professionnels en activité dans le domaine concerné. Les bases des disciplines étudiées durant le cursus leurs sont connues car mises en œuvre au quotidien par les étudiants. Les cours sont alors conçus comme des séances interactives d'approfondissement des thématiques. Les apports théoriques et méthodologiques des cours font ensuite l'objet d'une mise en œuvre dans la pratique professionnelle des étudiants et nourrissent le mémoire de recherche de la spécialité.

4) Une quatrième critique serait que la spécialité *est indépendante des autres spécialités*. L'absence de mutualisation s'explique naturellement par le fait que la spécialité est délivrée en formation continue. Mais si les enseignements ne sont pas mutualisés, cela ne signifie pas qu'au niveau des thèmes étudiés il n'y ait pas d'importantes similitudes. Plusieurs thématiques sont communes avec plusieurs autres spécialités (PLI et IPI en particulier): économie de l'innovation, sociologie des organisations, gestion de projet, stratégie de propriété intellectuelle.

5) Les critiques de l'AERES portent également sur *l'absence de dimension internationale*. Or, celle-ci est présente en transversal dans l'ensemble des enseignements, la propriété intellectuelle étant

intrinsèquement liée à une couverture géographique internationale. Plusieurs cours sont spécifiquement liés à des thématiques internationales : «aspects pratiques du droit international privé», «stratégie de protection internationale», «gestion internationale des litiges». De surcroît, plusieurs intervenants étrangers interviennent dans le cursus. Enfin, le cursus attire chaque année des participants étrangers qui partagent leur expérience internationale et leur vision avec les étudiants français.

6) Enfin, la dernière critique porte sur *l'absence de dimension recherche*. La spécialité SPII étant un cursus en formation continue suivi par des étudiants déjà en activité, ces étudiants n'ont pas vocation à poursuivre ensuite une activité de recherche. Néanmoins, une part importante du cursus consiste en la rédaction d'un mémoire qui apporte aux étudiants une méthodologie et une rigueur caractéristique de la démarche de recherche. Les enseignements sont également pour partie dispensés par des enseignants-chercheurs de l'Université de Strasbourg ainsi que d'autres universités, et les cours s'enrichissent chaque année du résultat de l'activité de recherche de chacun.

En conclusion, il est important de souligner que la spécialité SPII correspond à des métiers très demandés par les entreprises et pour lesquels l'offre de formation continue diplômante est extrêmement limitée.

### **Spécialité Ingénierie des projets innovants (IPI)**

Pour la spécialité IPI, les critiques de l'AERES portent sur 7 points sur lesquels nous souhaitons revenir en détail :

1) *Peu d'informations sur les effectifs et le devenir des étudiants*. Depuis son lancement en 2006, au total, nous avons formé 71 étudiants IPI (dont 10 de la promo actuelle). Cela fait une moyenne d'environ 10 étudiants par promotion. Chaque année, nous réalisons une enquête auprès de nos étudiants et diplômés, et nous avons également créé un réseau Alumni. Parmi ces 71 étudiants IPI, 32 travaillent actuellement en entreprise (10 dans des TPE, 10 dans des PME et 12 dans des GE), 4 diplômés sont en cours de créer leurs propres entreprises et 32 ont été recrutés par des organismes d'innovation (pôles de compétitivité, Steinbeis Europa Zentrum à Karlsruhe, CRITT, Université de Strasbourg, IEEPI). Après au moins trois ans en poste, les IPI des promos 1-3 commencent à réorienter leur carrière, soit par la création d'une entreprise, soit par la recherche d'un nouvel emploi. Les IPI des promos 4-6 sont tous en poste, leur taux d'insertion professionnel est donc de 100%. Pour illustrer ces statistiques, remarquons que le Master IPI est classé depuis 2008 chaque année parmi les 8 meilleures formations en management de l'innovation et reçoit depuis 2010 les trophées de la pédagogie.

2) *Trop de cours en économie*. Nous souhaitons souligner que seuls les cours en économie de l'innovation et l'introduction à la micro-économie peuvent éventuellement être considérés comme des cours d'économie pure. Cependant, ces cours sont indispensables à la compréhension de l'entreprise, de l'innovation et de son environnement. Ils complètent fortement la culture générale des étudiants IPI dont ils ne disposent pas et qui sont vitaux pour leur crédibilité en entreprise. Nous souhaitons également souligner que l'ensemble des compétences développées dans le master correspondent à la demande des employeurs potentiels. Avant le lancement de cette formation en 2006, une étude auprès d'employeurs potentiels a permis de définir le contenu de cette formation et son articulation. Un conseil de perfectionnement qui accompagne chaque promo avec des partenaires et surtout des employeurs permet de répondre précisément aux besoins des entreprises et des organismes d'innovation en termes de compétences et d'aptitudes à enseigner. Par conséquent, les cours enseignés correspondent parfaitement à la demande du marché. Le positionnement, le contenu et l'articulation du Master IPI sont tout à fait explicites et très clairement définis avec les employeurs de l'industrie et des organismes de l'innovation pour recruter nos «traducteurs d'innovation».

3) *Manque de clarté sur les débouchés*. Les débouchés offerts par la spécialité sont clairement illustrés au travers des statistiques sur le devenir des étudiants mentionnées dans le premier point. Les étudiants se destinent soit aux organismes publics de soutien à la recherche (région, TTO, incubateurs, OSEO), soit aux entreprises innovantes. La maquette de la spécialité identifie en détail les débouchés suivants : Chef de Projet, Chargé de projets collaboratifs, Chef de Projets Cliniques, Ingénieur projet en charge de la planification et lien avec l'international, Responsable des opérations, Gérant d'une start-up innovante, Responsable ingénierie financière et gestion de projet, Chargé d'affaires en charge du secteur des Technologies Médicales, Responsable R&D, Chef de projets AMOA, R&D Engineer / Project Manager, Chargée de mission innovation, Corporate Innovation Service, Chargé d'innovation et de transfert technologique.

4) *Manque de lien avec les autres spécialités de la mention.* L'absence de mutualisation s'explique naturellement par le fait que la spécialité est délivrée en formation continue. Mais si les enseignements ne sont pas mutualisés, cela ne signifie pas, qu'au niveau des thèmes étudiés, il n'y ait pas d'importantes similitudes. Différentes thématiques sont communes avec plusieurs autres spécialités (PLI et SPII en particulier): économie de l'innovation, sociologie des organisations, gestion de projet, stratégie de propriété intellectuelle.

5) *Aspects recherche peu développés.* La spécialité IPI est un cursus en formation continue suivi par des étudiants disposant déjà d'un doctorat. Ils n'ont donc pas vocation de poursuivre une carrière à l'université mais cherchent plus spécifiquement les compétences manquantes leur permettant d'être employables à l'extérieur du milieu académique. Néanmoins, la formation par la recherche n'est pas négligée dans la spécialité IPI. 78 % des intervenants font de la recherche, dont la majorité, à savoir 68%, en gestion !

6) *Rapprochement avec un master administration des entreprises.* Le Master IPI s'adresse aux docteurs et aux ingénieurs cherchant une double compétence science et management de projets innovants. Ce cursus unique leur permet d'intégrer une entreprise ou un organisme d'innovation car ils maîtrisent la totalité du processus du transfert technologique entre la recherche et le marché. Cette compétence les distingue ainsi très clairement des diplômés d'un MAE : les diplômés IPI présentent les mêmes compétences qu'un diplômé MAE mais avec la double compétence IPI en plus qui leur permet une employabilité et opérationnalité immédiate dans le management de projets innovants. Cette compétence du management de projets innovants entre la recherche et le marché est la valeur ajoutée particulièrement appréciée par les employeurs de nos diplômés.

7) *Manque d'informations concernant les partenariats locaux et internationaux.* La formation IPI a été créée en partenariat avec l'Ecole de Management de l'Université de Strasbourg et l'INSA de Strasbourg et avec le soutien de la Région Alsace. Parmi nos 32 enseignants, nous comptons 5 intervenants de l'EM et 2 enseignants de l'INSA. Du point de vue des partenariats internationaux, dès son lancement, le Master IPI a été ouvert vers l'international ce qui s'exprime à la fois dans des cours en anglais, des intervenants d'origine internationale et l'ouverture vers l'Allemagne. A la fin de leur année d'étude, les étudiants IPI connaissent aussi bien les réseaux de l'innovation régionaux, nationaux et internationaux. Une partie de la formation consiste à leur faire connaître le réseau de l'innovation et du transfert technologique en Allemagne. Ils rencontrent les responsables et directeurs des réseaux de l'innovation. Nous organisons des workshops avec des Instituts Fraunhofer, le réseau Steinbeis ou encore avec l'Université de Karlsruhe. Plusieurs de nos diplômés ont été recrutés par ces organismes. Nous comptons également parmi nos intervenants des enseignants de HEC Montréal et de l'Ecole des Mines.

En conclusion, il est important de rappeler que cette spécialité correspond à des métiers très demandés par les entreprises et les organismes d'innovation. Le Master IPI dédié aux docteurs et aux ingénieurs permettant cette collaboration entre recherche et marché est unique en son genre.

Réponse complémentaire du Doyen de la Faculté des Sciences économiques et de gestion sur les deux spécialités «Ingénierie des projets innovants» et «Stratégie de propriété intellectuelle et innovations».

Les deux spécialités, très professionnelles mais en synergie avec la recherche du BETA - quoi qu'en disent les experts qui n'ont sans doute pas pris l'exacte mesure du dossier faute de connaître le terrain – sont les suivantes :

*Ingénierie des projets innovants (IPI)*

*Stratégie de propriété intellectuelle et innovation (SPII)*

Dans les deux cas, il faut souligner qu'un des axes de recherche les plus forts du BETA est l'économie et la gestion de l'innovation. Or ces deux formations résultent de nos travaux en matière de propriété intellectuelle et de transfert de technologie.

Le porteur du projet global de la mention MPO, Julien Pénin, est un spécialiste reconnu de la propriété intellectuelle. Il intervient dans SPII dont c'est le cœur thématique et vient de devenir professeur en réussissant le concours national d'agrégation du supérieur (sciences économiques) à la quatrième place du classement.

Remarques plus particulières concernant **SPII** :

- Le partenariat : le Professeur LLERENA, responsable de la formation, est très impliqué dans la politique pédagogique de l'IEEPI depuis des années, ce qui lie fortement ce partenaire ; il ne s'agit donc pas d'une sous-traitance lointaine. Au total cinq enseignants-chercheurs de la Faculté des Sciences économiques et de gestion interviennent. Les mémoires prévus sont encadrés par des académiques. Les sujets des autres épreuves sont conçus et corrigés par des enseignants-chercheurs.
- L'insertion professionnelle : depuis sa création, le DU présente des effectifs en croissance régulière (en moyenne depuis 2006 : 15 étudiants par an). Le taux d'insertion professionnelle est 100%. Les étudiants sont déjà en emploi et la moitié des diplômés ont changé de fonction ou de statut suite à cette formation.
- Le volume d'heures et la mutualisation : on ne peut pas demander en formation continue un volume comparable d'enseignements, ni surtout de même nature qu'en Formation initiale.
- Contrairement à ce qui est estimé par les experts, cette formation est assez internationale par son thème, les intervenants et les étudiants.
- Il y a déjà une promotion en cours, avec 18 inscrits, sur le modèle du master; il serait donc difficile de ne pas ouvrir en 2013 !

Remarques plus particulières concernant **IPI** :

- Le devenir des étudiants et le manque de clarté des débouchés : 12 étudiants (qui ont un doctorat) par an sont formés en moyenne depuis 2006. Le taux d'insertion professionnel est 97% à 100% selon les promotions. Nous avons communiqué la liste exhaustive des débouchés observés depuis 2006.
- Trop de cours en économie : seuls les cours en économie de l'innovation et l'introduction à la microéconomie peuvent être considérés comme des cours d'économie pure. Ils sont indispensables pour des étudiants qui ne sont pas des économistes (ce sont des docteurs en sciences).
- Manque de lien avec les autres spécialités de MPO : on ne peut pas pousser trop loin la mutualisation entre formation continue et les formations initiales. Les besoins sont spécifiques. Les étudiants étant déjà docteurs, il n'est pas question non plus d'en faire des chercheurs en économie/gestion. Par contre, obtenir un second master est un véritable plus pour leur carrière, surtout à l'international où l'on ne reconnaît pas les DU.
- Manque d'information sur les partenariats locaux et internationaux : il y en a beaucoup ; ils sont listés dans la réponse à l'AERES.