



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2011, Université de Reims Champagne-Ardenne - URCA. hceres-02028798

**HAL Id: hceres-02028798**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028798>**

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.



# Evaluation des diplômes Masters – Vague B

## ACADEMIE : REIMS

Etablissement : Université de Reims - Champagne-Ardenne

Demande n° S3MA120000569

Domaine : Droit, économie, gestion

Mention : Management

## Présentation de la mention

La mention « Management » de l'Université de Reims - Champagne-Ardenne (URCA) repose sur un M1 scindé en deux options, « Marketing » et « Ressources humaines », et sur un M2 proposant trois spécialités : « Marketing - logistique », « Management stratégique des ressources humaines et de la qualité » et « Administration des entreprises ». La première a deux options : « Marketing et management de la distribution » et « Management logistique, gestion des flux ». La seconde propose un parcours en formation initiale et continue et un parcours en apprentissage. La troisième, enfin, est déclinée en trois options : « Management des entreprises de l'économie sociale », « Management des PME » et « Management et administration des entreprises ». Cette dernière est destinée à des non gestionnaires (ingénieurs, juristes...). La mention est professionnelle, mais propose néanmoins une option « Recherche » et une option « Métiers de l'enseignement ». Deux stages sont obligatoires, en M1 et en M2. Les travaux du laboratoire Organisations, marchés, institutions (OMI) nourrissent les enseignements et les réflexions menées, notamment autour de la performance des organisations.

## Indicateurs

Effectifs constatés (2009 - 2010)	230*
Effectifs attendus (horizon 2015-2016)	370
Taux de réussite	NR
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

\* 141 en M1, 89 en M2

## Bilan de l'évaluation

### ● Appréciation globale :

La définition des objectifs scientifiques n'est pas satisfaisante. Certes, un tel projet est difficile à élaborer autour de spécialités aussi diverses que « Marketing - logistique », « Management stratégique des ressources humaines » et « Administration des entreprises » (en elle-même très généraliste). Pourquoi ne pas essayer de mieux exploiter le thème de la performance, qui semble intéresser certains membres du laboratoire d'adossment ?

Les objectifs professionnels sont classiques, mais cohérents avec ce qu'on attend de diplômés de M2 en management. Il est dommage, toutefois, que le contexte de collaboration avec les acteurs institutionnels et professionnels de la région pour la construction des spécialités n'ait pas été mieux mis en valeur et apparaisse très tardivement dans le dossier.



Le positionnement dans l'offre de formation n'est pas mis en valeur et les deux autres mentions du domaine (« Finance-contrôle-comptabilité » et « Economie appliquée ») sont à peine évoquées. Cela étant, la création de la mention « Finance-contrôle-comptabilité » clarifie les choses. Celle-ci est complémentaire de la mention « Management » par des enseignements mutualisés entre les deux formations au niveau M1, ce qui donne une opportunité de choix de spécialité en M2 aux étudiants des deux mentions. C'est un point plutôt positif. Il est dommage, par contre, que l'entrepreneuriat soit une spécialité séparée de la mention « Management ».

La mention « Management » n'a évidemment pas d'exclusivité nationale. Sur le plan régional, elle envisage des relations avec l'Université de Picardie Jules Verne (mais en recherche). On ne dispose pas d'informations précises sur les relations entretenues avec l'Université de technologie et l'IUT de Troyes ni avec l'IUT de Reims Chalon Charleville. Rien n'est dit non plus sur l'éventuelle « coopération » avec Reims Management School ni, plus globalement, sur l'évolution à prévoir dans le cadre de la montée en puissance du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Le positionnement de la mention est très (trop ?) régional, voire local. Qu'est ce qui rend cette mention attractive au-delà des frontières régionales ?

L'adossement recherche semble être l'un des points faibles de cette mention. La place des enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans le laboratoire Organisations, marchés, institutions (OMI), auquel est adossée la mention, n'est pas très claire. Il semble y avoir un travail en commun autour, principalement, de l'axe Institutions, organisations et performances. Mais quel est le rôle des gestionnaires dans l'animation du laboratoire et comment ce travail se diffuse-t-il dans les enseignements ? A cet égard, la maquette des enseignements semble très classique. Par ailleurs, la rédaction du rapport laisse penser que l'Institut rémois de gestion est un laboratoire, ce qui n'est pas le cas. Cette ambiguïté ne contribue pas à clarifier les choses. Enfin, l'examen des fiches des chercheurs laisse penser que le nombre de publiants en gestion dans l'équipe pédagogique n'est pas très élevé.

A l'inverse, l'adossement aux milieux socio-professionnels est un point fort. Que ce soit auprès du secteur associatif, des instances consulaires ou de l'aéroport local, les formations reçoivent un soutien multiforme de qualité parce qu'elles répondent sans ambiguïté aux besoins exprimés. Par ailleurs, au travers des relations avec l'ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines) et l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) développées pour la spécialité « Management des ressources humaines et de la qualité », le réseau de la mention dépasse le cadre régional. La politique des stages, cohérente et structurée, bénéficie de l'ensemble de ces partenariats. L'effort est à poursuivre.

L'ouverture internationale est malheureusement marginale et constitue un axe d'amélioration important. Les départs à l'étranger (en séjour Erasmus ou en stage) sont très insuffisants à ce niveau, et pénalisent à terme l'employabilité des étudiants.

L'organisation de la mention est probablement l'aspect qui demande le plus d'attention. On a du mal, au travers des tableaux fournis, à identifier précisément les parcours possibles des étudiants. En dépit des mutualisations annoncées, l'impression qui ressort est celle de spécialités, voire de parcours, relativement cloisonnés. L'organisation est complexe (3 spécialités, 7 parcours) surtout comparé à la taille de l'équipe de pilotage. Au premier abord, la mention est structurée de façon assez claire en un M1 suivi de trois spécialités. Cependant, les choses se compliquent rapidement dans la mesure où le M1 est subdivisé en deux options disciplinaires (marketing et GRH) combinées avec trois parcours appelés aussi « options » (recherche, enseignement et professionnel). Quant au M2, la spécialité « Marketing - logistique » conserve ces trois parcours, mais comprend aussi deux options (marketing et management de la distribution ; management logistique et gestion de flux) ; la spécialité « Management stratégique des RH et de la qualité » ne comporte que deux parcours (recherche et professionnel) et n'a pas d'options ; et la spécialité « Administration des entreprises » ne comporte qu'un parcours professionnel, mais a trois options (management des entreprises ; management des PME ; management des entreprises de l'économie sociale). Cette architecture complexe rend l'ensemble très difficilement lisible. Il pourrait être opportun de remplacer la plupart de ces « options » (en fait des parcours) par des spécialités à part entière. Le dossier va dans ce sens en ne mentionnant pas les spécialités, mais toujours les options. Pour y voir plus clair, il faudrait créer à tout le moins 5 (ou 6) spécialités de M2 et se poser la question de la suppression des options ou de la coupure en deux mentions pour le M1.

On s'interroge également sur l'intérêt de recruter en interne à l'issue du M1, ce qui est probablement vecteur d'hétérogénéité dans les compétences des étudiants de M2. Pourquoi ne pas favoriser le recrutement interne à l'issue de la licence et réserver le recrutement en M2 à des candidats extérieurs ?

En ce qui concerne l'équipe pédagogique, on peut noter qu'il a été laissé une place significative aux économistes, ce qui est plutôt positif pour une mention « Management » dès lors que cela est fait de manière participative et volontaire. La réciproque semble plus limitée dans la mention « Economie appliquée ». Par contre, le tableau présentant l'équipe est presque inexploitable. Il ne fait pas apparaître les statuts des intervenants (professeur, maître de conférences habilité à diriger des recherches ou non, professeur agrégé, etc.) et répète le nom des intervenants pour chaque cours effectué. Approximativement, il y aurait 25 intervenants en poste à l'URCA



(assurant 58 % des heures), une dizaine d'enseignants d'autres établissements (Reims Management School, IUT, lycées, assurant 17 % des heures) et une vingtaine de professionnels (y compris MAST et PAST), assurant 25 % des heures. Ce dernier pourcentage est faible. Par ailleurs, l'équipe de pilotage semble relativement petite en regard de la complexité de l'organisation de la mention et on a beaucoup de mal à identifier les spécialistes de marketing dans la spécialité « Marketing et logistique ». Le conseil de perfectionnement pourrait évoluer vers une composition plus neutre vis à vis de la formation (par exemple avec des extérieurs, voire des collègues enseignants, qui n'y interviennent pas).

Il n'est pas fourni d'information quantitative sur l'origine géographique des étudiants pour le M1 et, globalement, les chiffres fournis sont parfois contradictoires. Pour le M2, le recrutement est essentiellement local (URCA). Cela corrobore les remarques sur la faible attractivité extra-régionale. Globalement le flux est conséquent (230 en 09-10). Les taux de réussite n'appellent pas de commentaire particulier. Par contre, il y a un net déséquilibre entre les effectifs de M1 et de M2, au détriment de ce dernier. Cela suggère soit une fuite des étudiants à l'issue du M1, soit un recrutement trop restrictif, soit une faible attractivité à l'entrée en M2. Le problème n'est pas évoqué dans le dossier. Les spécialités de M2 semblent présenter des taux de réussite assez différents (66 % pour « Marketing - logistique », 92 % pour « Management stratégique des ressources humaines et de la qualité », 68 % pour « Administration des entreprises »). Quel diagnostic est fait sur cette situation ? Le cas échéant, quelles sont les actions entreprises pour tenter de pallier cette hétérogénéité ? Sans ce diagnostic, il semble difficile de proposer des recommandations.

La procédure d'évaluation est classique, mais le rôle de l'Institut rémois de gestion et sa possible redondance avec le conseil de perfectionnement devraient être clarifiés. Par ailleurs, la manière dont l'équipe pédagogique exploite l'information récoltée lors de ces réunions n'est pas explicitée.

Le bilan prévisionnel est difficile à décrypter. Le projet prévoit, à 5 ans, une augmentation des flux de 150 % pour le M1 « Marketing - logistique » et de 50 % pour le M1 « Ressources humaines ». Sur quelles informations l'équipe pédagogique se base-t-elle pour faire cette prévision et/ou quelle stratégie d'attraction a-t-elle mis en place, concrètement, pour atteindre cet objectif ? Il est étonnant, par ailleurs, que les effectifs du M2 « Marketing - logistique », à 5 ans, représentent la moitié de ceux du M1. Sur quelles bases une telle stratégie malthusienne a-t-elle été retenue ?

Les tableaux sont généralement difficiles à lire, car très complexes. Le dossier dépasse de 35 % les 45 pages autorisées. Il contient beaucoup d'informations, mais assez peu de faits et/ou chiffres précis ; ces informations sont par ailleurs souvent répétitives et parfois contradictoires. Certains tableaux sont incohérents entre eux. D'autres sont assez peu synthétiques (*e.g.* enseignants) et, en même temps, masquent des informations importantes (*e.g.* spécialité recherche de l'enseignant mise en parallèle avec la spécialité enseignée). La totalité du dossier (+ annexes) représente plusieurs centaines de pages, impossibles à appréhender dans leur globalité.

L'auto-évaluation, par contre, a été réalisée sérieusement, même si les constats ne semblent pas avoir été suivis d'effets, car elle contient la plupart des remarques faites ici.

Malgré un projet scientifique qui méritera d'être clarifié, la mention est classique et propose des formations variées visant des débouchés relativement bien cernés. Elle manque cependant globalement d'originalité, ce qui explique probablement, au moins partiellement, son manque de visibilité et d'attractivité au-delà des frontières régionales. La complexité de son architecture la rend, par ailleurs, très peu lisible. En interne, la question de la frontière avec la mention « Economie appliquée » se pose pour ce qui concerne l'entrepreneuriat.

- Points forts :
  - Attractivité de la mention au niveau régional.
  - Professionnalisation (objectifs, adossement au milieu socio-professionnel, stages).
  
- Points faibles :
  - Architecture confuse qui rend la mention illisible.
  - Projet scientifique et adossement recherche.
  - Ouverture internationale.
  - Manque de visibilité nationale.
  - Déperdition d'effectifs entre le M1 et le M2.



## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait repenser l'architecture de cette mention, par exemple en transformant les options actuelles en autant de spécialités de M2. Pour le M1, créer deux spécialités (« Marketing » et « Gestion des ressources humaines ») et supprimer les parcours et options existants pourrait être une solution.

Il paraîtrait également intéressant de rendre plus cohérents les effectifs de M1 et M2 (soit en recrutant plus sélectivement en M1, soit en recrutant moins sélectivement en M2, et/ou en rendant le M2 plus attractif pour les étudiants de M1 s'il y a déperdition).

On pourrait aussi, en clarifiant le projet scientifique, élaborer un positionnement qui rende la mention visible au-delà des frontières régionales.

Enfin, il s'agirait de travailler à une plus grande ouverture internationale dans les deux sens (flux entrants et sortants).

# Appréciation par spécialité

## Marketing - logistique

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité vise à former aux métiers du marketing et de la logistique, en se focalisant sur l'interface entre ces deux disciplines que constitue la distribution. Elle propose deux parcours : « Management logistique - gestion des flux » et « Marketing et management de la distribution ». Les objectifs propres au premier sont de former des managers logisticiens aptes à s'intégrer dans n'importe quel type d'entreprise. Les objectifs propres au second sont de donner les compétences techniques et managériales nécessaires pour appréhender le secteur du luxe et/ou du vin.

- Indicateurs :

Effectifs constatés (2009-2010)	35*
Effectifs attendus (horizon 2015-2016 pour les deux parcours)	50
Taux de réussite	75 %-95 %**
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

\* Parcours « Management logistique - gestion des flux » uniquement.

\*\* Varie en fonction du nombre d'étudiants en formation continue inscrits sur deux ans.

- Appréciation :

Marier marketing, distribution et logistique n'a rien d'original. Mais les besoins du marché de l'emploi dans ce domaine sont importants, donc la concurrence n'est pas pour l'instant un problème. Le projet consiste à mettre en parallèle un parcours distribution et relation client et un parcours logistique. Il ne semble pas exister de réel pont scientifique entre les deux, sous-tendu par des travaux visibles des membres de l'équipe sur le sujet.

Le pilotage est le point faible de cette spécialité. Il est impacté par la faible visibilité de l'équipe marketing, déjà mentionnée. Dès lors, la promesse du titre est-elle réellement tenue dans la formation ? Sur le contenu des unités d'enseignement (UE), la complexité des tableaux de présentation des enseignements rend peu lisible leur répartition entre les différents parcours.

La spécialité donne accès à la recherche via un parcours spécifique. Il n'y a pas d'indication sur le nombre d'étudiants concernés. Le parcours recherche donne 33 crédits européens (ECTS). Quels sont les 27 autres ? Il n'y a pas de description précise des parcours à suivre par les étudiants.

Cette spécialité doit faire ses preuves, notamment au travers d'une équipe marketing qui devra se renforcer et se rendre plus visible scientifiquement et dans les organes de pilotage de la spécialité.

- Point fort :

- Bonnes professionnalisation et politique des stages.

- Points faibles :

- Adossement recherche à conforter.
- Pilotage.
- Faible lisibilité de l'offre de formation.
- Faiblesse de l'ouverture internationale.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait travailler à prouver en quoi cette spécialité marie marketing et logistique, notamment au travers d'un projet scientifique et d'un positionnement clairs. Pour cela, l'équipe devrait être renforcée en compétences marketing axées sur le management de la distribution et de la supply-chain. Il pourrait également être pertinent de développer l'ouverture internationale, sur les plans scientifique et pédagogique. Enfin, la formation continue et la formation par alternance pourraient être également des voies de développement intéressantes dans ce domaine.

### Management stratégique des ressources humaines et de la qualité

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité vise à former des managers en gestion des ressources humaines, dans le cadre d'une démarche qualité totale. Elle forme à tous les métiers dans les deux champs (ressources humaines et qualité). La pédagogie vise à rendre les étudiants capables de concevoir, piloter et gérer des projets dans les domaines couverts par ces deux champs.

- Indicateurs :

Effectifs constatés (2009-2010)	24
Effectifs attendus (horizon 2015-2016)	25
Taux de réussite (2008-2009)	100 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

\* Varie selon les années.

- Appréciation :

Les métiers liés aux ressources humaines et à la qualité semblent peu compatibles, tant la sensibilité pour mener les deux tâches paraît *a priori* différente. En quoi l'approche qualité serait-elle plus pertinente pour la GRH que pour d'autres pratiques de gestion ? Sur ce point, le dossier peine à convaincre de l'intérêt scientifique et professionnel de les marier dans un projet de formation unique. Par ailleurs, l'excellence de l'insertion professionnelle ne peut pas tenir lieu d'objectif, scientifique et/ou professionnel, de la spécialité, dont rien ne prouve qu'elle soit unique en France.

Si les missions de stage et la maquette sont en cohérence avec les métiers visés, le mariage GRH-qualité semble un peu artificiel dans la maquette des enseignements.

Les aspects professionnalisants sont le point fort de la mention ; cette spécialité semble en pointe sur le sujet, grâce aux partenariats affichés. Un gros effort a notamment été fait avec l'ouverture d'un groupe d'alternants. Ceci est à poursuivre dans le cadre de la formation continue. En contrepartie, le dossier est très discret sur les aspects recherche.

- Points forts :
  - Professionnalisation assurée par la présence de partenaires forts.
  - Bonne insertion dans le tissu socio-économique local.
  - Pilotage.
  - Bons Débouchés.
- Points faibles :
  - Ouverture internationale à développer (comme pour l'ensemble de la mention).
  - Adossement recherche insuffisant.
  - Dossier non renseigné sur la liste et la compétence des intervenants.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Un élargissement de l'équipe de pilotage, pourrait être une garantie de pérennité.

Il s'agirait également de réfléchir, en cohérence avec le reste de la mention, aux moyens de renforcer l'attractivité extra-régionale via un positionnement clarifié.

Les relations avec le laboratoire d'appui devraient être renforcées.

### Administration des entreprises

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est organisée en trois parcours : « Management des entreprises de l'économie sociale » (MEES), « Management des PME » et « Management et administration des entreprises » (MAE). Elle a pour principaux objectifs la formation de cadres pour les PME et pour les structures de l'économie sociale. Un accent est mis sur les modalités de création d'entreprise.

- Indicateurs :

Effectifs constatés (2009-2010)	48*
Effectifs attendus (horizon 2015-2016)	75
Taux de réussite (2008-2009)	80 % - 100 %**
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

\* Effectifs renseignés par option, avec une fourchette pour MAE.

\*\* Fourchette selon les parcours.

- Appréciation :

Cette spécialité est un pilier historique des instituts d'administration des entreprises (IAE). A ce titre, elle est incontournable. Le parcours « Management des entreprises de l'économie sociale » est, par contre, une vraie originalité. On peut craindre que son statut de parcours pénalise sa visibilité.





Les tableaux fournis rendent le contenu de la formation peu lisible, mais il semble y avoir cohérence avec les objectifs visés. Les aspects formation continue et/ou alternance sont néanmoins à développer, car il y a généralement une vraie demande pour les parcours de type MAE (« Management et administration des entreprises »). De même, aucune liste des intervenants n'est fournie, ni aucun décompte des enseignants.

L'architecture de la mention, déjà évoquée, pénalise la visibilité des parcours « Management et administration des entreprises » et « Management des entreprises de l'économie sociale ». Pourquoi ne pas en faire des spécialités à part entière ?

- Points forts :
  - Professionnalisation assurée.
  - Bonne insertion dans le tissu économique local.
  - Le parcours « Management des entreprises de l'économie sociale ».
  - Projets et contrats de recherche nourrissant la pédagogie.
  
- Points faibles :
  - Encadrement insuffisant de l'option MAE.
  - Ouverture internationale insuffisante.
  - Liste des intervenants non fournie.

## Notation )

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

## Recommandations pour l'établissement )

On pourrait envisager de transformer les parcours MEES et MAE en spécialités et de créer des parcours en « vraie » alternance, via le Centre de formation d'apprentis dédié au supérieur (Formasup) local. Pour MAE, pourquoi ne pas envisager des partenariats avec les écoles d'ingénieurs locales ?

La communication sur l'offre d'enseignement devrait être clarifiée.

Comme pour l'ensemble de la mention, le développement à l'international devrait être une priorité.