



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2017, Université Nice Sophia Antipolis. hceres-02029032

**HAL Id: hceres-02029032**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02029032v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Master Management

Université Nice Sophia Antipolis

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

Évaluation réalisée en 2016-2017  
sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Droit, science politique, économie et gestion

Établissement déposant : Université Nice Sophia Antipolis

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Nice, la mention *Management* est organisée en trois parcours :

Le premier parcours *Management* est composé d'une première année de master (M1) *Management (MGT)* qui ouvre sur cinq spécialités en deuxième année de master (M2) : *Communication organisationnelle (COM)*, *Marketing (MKT)*, *Management public (MAMAP)*, *Management de l'art et tourisme culturel (MATC)*, *Recherche en sciences de gestion (RSG)* ; il peut ouvrir également sur deux M2 d'une autre mention *Affaires internationales* de l'IAE de Nice.

Le deuxième parcours, *Management du sport (MS)*, est composé d'un M1 *Management du sport* et d'une spécialité de M2 *Entrepreneuriat et événementiel sportif (EES)*.

Le troisième parcours intitulé *Management de projets innovants* est composé d'un M1 *Management de projets innovants (MAPI)* et de deux spécialités de M2 : *Management de projets en jeu vidéo (MAPI MAJE)* et *Management de projets innovants en technologie (MAPI MAT2)*.

L'ensemble des formations se déroule sur le site de l'IAE de Nice. Cependant, pour le M2 *MATC*, la formation a lieu à l'IAE de Nice à Vence. Pour le master *MAPI*, la formation a lieu à Polytech'Nice-Sophia et à l'Institut international du jeu vidéo de Cannes. Il existe des partenariats au niveau national avec l'IAE de Toulon pour le M2 *RSG* et Polytech'Nice-Sophia. Et au niveau international, il y a trois partenaires : l'Université de Munndiapolis au Maroc (pour le M2 *RSG* et le M2 *MKT*) ; MDI Alger en Algérie (pour le M1 *Management*) et l'Université Félix Houphouët-Boigny en Côte d'Ivoire (pour le M2 *MKT*).

Les différents parcours forment, de manière approfondie, aux différents domaines du management dans des secteurs spécifiques (par exemple : le sport, les jeux vidéo, les organisations publiques, etc.). Les débouchés de ces formations sont très variés à l'image des spécificités des masters 2 de la mention et répondent de manière adéquate à une demande du tissu socio-économique et culturel local, régional et national. Les étudiants se destinent ainsi à des postes d'encadrement aussi bien dans les entreprises privées que dans des structures publiques.

Objectifs
<p>Les objectifs de la formation sont clairement définis et distingués selon les orientations de chaque parcours. Pour chaque parcours et sous-parcours, les domaines de connaissances et de compétences attendues sont exposés explicitement et détaillés. Les débouchés et les métiers visés de chaque spécialité de M2 sont précisément identifiés et correspondent aux objectifs définis (des codes du répertoire opérationnel des métiers (ROME) précisés pour les métiers visés par chaque M2).</p> <p>Cependant, le dossier d'autoévaluation analyse chaque parcours et sous-parcours à part ; il n'y a pas de définition d'objectif de la mention en général, ni d'organisation commune, ce qui pourrait amener à questionner sur la cohérence de la mention dans son ensemble.</p>
Organisation
<p>Pour chaque parcours, il existe un M1 spécifique qui permet certes une spécialisation progressive mais qui complexifie l'organisation de la mention et nuit à sa lisibilité.</p> <p>Il n'y a pas de tronc commun (pas de M1 commun), ni de mutualisation des cours entre les trois parcours. De plus, ces parcours ne visent pas les mêmes débouchés. Au vu de la complexité dans l'architecture de cette mention, il serait intéressant de restructurer la mention et de réfléchir à une autre organisation.</p> <p>Par ailleurs, l'organisation des cours sur trois jours est un format intéressant qui peut permettre aux étudiants de mieux gérer leurs projets en formation et leurs projets hors formation.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La mention est adossée à deux laboratoires de recherche : le GRM (Groupe de recherche en management) qui est rattaché à l'IAE de Nice et le laboratoire GREDEG (Groupe de recherche en droit, économie et gestion). Il est mentionné également que des enseignants-chercheurs d'autres laboratoires de recherche interviennent également au sein de la mention, ce qui donne de la richesse à la formation au vu de la pluralité et des spécificités des parcours.</p> <p>Au-delà des partenariats formalisés et spécifiques cités ci-dessus, la mention bénéficie également des partenariats mis en place par l'IAE de Nice (des entreprises de la région présentes sur la technopole de Sophia Antipolis, la métropole de Nice et des pôles de compétitivité). Ces partenariats interviennent essentiellement pour les stages des étudiants. Ce qui peut paraître insuffisant pour des parcours professionnalisants. Il serait important pour cette mention de développer des partenariats spécifiques à ses formations.</p> <p>Par ailleurs, certains parcours et sous-parcours de la mention se trouvent en concurrence forte avec les diplômes des écoles de commerce présentes dans la région et des diplômes de l'Université de Monaco. Le rapport d'autoévaluation insiste sur la notion de « création de valeur » de la mention par rapport à ses concurrents. Cependant, cette notion est peu mise en exergue dans ce rapport et les aspects de différenciation par rapport à ses concurrents ne sont pas valorisés dans ce document.</p>
Equipe pédagogique
<p>L'équipe pédagogique constitue un des points forts de la mention. L'équipe est pluridisciplinaire. Dans l'ensemble, il y a un bon équilibre entre enseignants-chercheurs et professionnels. Les enseignants-chercheurs appartiennent à différentes disciplines. Les intervenants professionnels sont issus de structures socio-économiques et culturelles diverses et occupent des postes à responsabilités dans leurs organisations. Certains intervenants professionnels sont des anciens diplômés de la formation, ce qui est intéressant pour garder le lien avec les anciens. Les intervenants professionnels font bénéficier les étudiants de leur réseau professionnel, notamment, pour la recherche des stages.</p> <p>Chaque parcours est géré par un responsable enseignant-chercheur bien identifié, dont le rôle est bien spécifié (gestion des intervenants, répartition des stagiaires, coordinations entre les enseignants, collecte des syllabus de cours, etc.). Les responsables des parcours et sous-parcours participent aux réunions pédagogiques organisées par la Direction de l'IAE. Tous les membres de l'équipe pédagogique (enseignants-chercheurs ou professionnels) participent aux délibérations du semestre 1 et 2 et aux conseils de perfectionnement, aux jurys de recrutement, aux jurys de validation des acquis de l'expérience (VAE), aux réunions pédagogiques et aux suivis des stages.</p>

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études
<p>Il n'existe pas d'information précise sur la diversité du public intégrant le M1 <i>MGT</i>.  Il faut noter que les modalités et critères de sélection sont communs aux M1 <i>MGT</i> et M1 <i>MS</i> (dossier, test et entretiens).  Pour les M2, les modalités sont également communes aux différents sous-parcours. La procédure de recrutement est dématérialisée. Tous les parcours et sous-parcours apparaissent comme attractifs puisque le nombre de candidatures est en hausse (hormis pour le M2 <i>MAMAP</i> et pour le M2 recherche où les effectifs sont soit constants soit en baisse). Par exemple, d'après le dossier d'autoévaluation, pour l'année 2015-2016, il y a eu 430 dossiers de candidature reçus (mais 66 inscrits) pour le M1 <i>MGT</i> et 320 dossiers reçus pour le M2 <i>MKT</i>.  La majorité des étudiants de M1 <i>MGT</i> continue dans les différentes spécialités de M2 de la mention (hormis le M2 <i>RSG</i>).  En 2014-2015, aucun étudiant du master recherche n'a poursuivi en doctorat (sur 14 qui ont validé le M2 <i>RSG</i>) ; ce qui peut paraître surprenant pour un M2 recherche qui a vocation à accompagner des étudiants vers la poursuite en doctorat.  Les taux d'insertion dans les différentes spécialités de M2 sont bons également et se situent entre 85 % et 96 % (ces données sont fournies par l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) de l'Université de Nice qui réalise une enquête à trois mois et à six mois).  Le réseau des anciens diplômés apparaît comme dynamique et permet aux étudiants de bénéficier d'offres de stage ou d'un premier emploi.</p>
Place de la recherche
<p>Comme indiqué ci-dessus, la mention est adossée à deux laboratoires de recherche pluridisciplinaire. Cette pluridisciplinarité est très bénéfique dans la formation des étudiants.  En M1 <i>MGT</i>, les étudiants ont l'obligation de suivre un cours d'initiation à la recherche de 20 heures et dans tous les M2 un enseignement relatif à la méthodologie du mémoire est organisé au second semestre.  Les étudiants sont encouragés à suivre les séminaires de recherche des différents laboratoires.  Dans le cadre du parcours <i>MAMAP</i>, l'IAE accueille le siège de l'Association internationale de recherche en management public.  Malgré ces dispositifs intéressants, la place de la recherche reste insuffisante au vu du faible nombre d'étudiants qui poursuivent par la suite en doctorat.</p>
Place de la professionnalisation
<p>Les compétences professionnelles sont plus ou moins bien identifiées selon les spécialités de master. Les étudiants bénéficient de dispositifs d'accompagnement qui varient également selon les parcours (mises en situation, études de cas, coaching, projets et stages).  L'implication des intervenants professionnels dans les différentes réunions et dans les conseils de perfectionnement permet d'avoir une vision des métiers et des compétences professionnelles proche de la réalité du terrain, ce qui est intéressant pour les étudiants dans l'approche de la professionnalisation.  Le dossier indique l'ouverture de l'alternance à partir de la rentrée de 2016. Le rythme des cours sur trois jours de la semaine favorise en effet cette ouverture.</p>
Place des projets et des stages
<p>La place des projets et leur organisation sont différentes selon les parcours et sous-parcours. Cependant, dans toutes les formations, les projets sont suivis et évalués et leur sujet dépend de l'orientation du master. Cette pratique est intéressante puisqu'elle contribue à la professionnalisation des étudiants (plusieurs projets sont en lien avec des organisations et peuvent donner lieu à une convention).  Concernant les stages, ils sont obligatoires en M1 et en M2, la durée varie de 16 à 24 mois en France et/ou à l'étranger et le stage doit avoir lieu entre fin février et fin septembre. Les organisations qui accueillent les étudiants sont différentes à l'image des spécialités de la mention. Les crédits européens (ECTS) accordés au stage sont également différents selon les parcours. Les modalités d'évaluation restent cependant proches : évaluation du mémoire, soutenance devant un jury et note du stage.  Il est à noter, que les étudiants de la mention peuvent bénéficier de l'appui du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) de l'Université et du service des relations entreprise de l'IAE.</p>

Place de l'international
<p>La place de l'international dans la mention reste à améliorer, car celle-ci bénéficie essentiellement de l'ouverture à l'international de l'IAE de Nice.</p> <p>Il n'existe, pour l'ensemble des spécialités, que trois délocalisations à l'étranger.</p> <p>Même si les étudiants sont encouragés à partir à l'étranger dans le cadre du programme ERASMUS, peu d'étudiants partent effectivement (neuf étudiants en 2015-2016 pour le M1 <i>MGT</i>).</p> <p>Les étudiants bénéficient d'un cours de préparation au certificat TOEIC (<i>Test of English for International Communication</i>), cependant, peu de cours sont en langue anglaise dans les maquettes pédagogiques.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite
<p>La procédure de sélection est pertinente (dossier, entretien et/ou test). La cohérence du projet professionnel avec les objectifs de la formation est un critère qui apparaît important dans la sélection. Le processus de recrutement est dématérialisé et bien structuré. Le taux de réussite des étudiants confirme la pertinence de ce processus. Les étudiants candidatent sur le CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) mis en place par l'IAE de Nice.</p> <p>Il n'existe pas de dispositifs spécifiques de mise au niveau pour les étudiants qui intègrent la formation directement en M2. Ce qui peut se révéler handicapant pour les étudiants qui ont des profils différents de ceux du M1 <i>MGT</i>.</p> <p>Les passerelles sont possibles puisque les étudiants peuvent changer d'orientation du moment où le projet professionnel et le niveau de l'étudiant sont jugés cohérents avec les exigences du M2 visé. De plus, les étudiants sont accompagnés tout le long de leurs parcours dans la définition de leur projet professionnel par les enseignants et le bureau des relations entreprises de l'IAE.</p> <p>Des VAE sont demandées chaque année pour les différents parcours et les M2. La procédure VAE est étudiée et validée par le responsable pédagogique qui est chargé d'organiser les modalités de la soutenance de la VAE. Selon les années, chaque parcours reçoit en moyenne trois demandes de VAE par an, 20 % se traduisent après soutenance par des VAE totales, 60 % VAE partielles et 20 % VAE refusées.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique
<p>Dans tous les parcours (soit en M1 ou en M2), les cours sont organisés en présentiel à 100 % et planifiés sur trois jours. Ce rythme est intéressant puisqu'il permet aux étudiants de se consacrer aux différents projets.</p> <p>L'IAE de Nice est équipé pour accueillir des étudiants handicapés et une évaluation des besoins spécifiques est effectuée par le directeur des études de la formation.</p> <p>Les cours sont dispensés majoritairement en français et les cours en anglais sont faibles dans les M2. C'est l'un des points faibles qui paraît important à améliorer dans l'avenir.</p> <p>Les supports pédagogiques sont variés et la place du numérique est importante dans cette mention (au-delà de la plateforme de l'espace numérique de travail (ENT) et de l'outil pédagogique JALON pour la mise à disposition des supports de cours, les étudiants disposent de salles équipées en TBI (tableau interactif) et sont habitués aux outils de la pédagogie innovante : pédagogie par projet, classe inversée, jeux de simulation, théâtre forum, etc.).</p> <p>Pour les masters délocalisés, certains cours sont réalisés à distance grâce aux outils numériques. Le dossier ne donne pas plus d'indication sur ce dernier point, à savoir la proportion des cours en présentiel/à distance pour les diplômes délocalisés ; les modalités de contrôle des connaissances et l'organisation des jurys de délibération pour ces délocalisations.</p>
Evaluation des étudiants
<p>L'évaluation des étudiants est réalisée par un contrôle continu des connaissances (travail individuel ou collectif sous différentes formes) dans chacun des cours des unités d'enseignement (UE). Il existe deux notations minimum par matière. L'étudiant doit obtenir un minimum de 10/20 à chaque UE pour les valider et obtenir son année. Il n'y a pas de compensation entre semestres.</p> <p>Ces modalités de contrôle continu apparaissent pertinentes au regard du nombre d'heures par cours (au minimum 20 heures) et permettent également le suivi de la progression de l'étudiant dans une matière. De plus, les modalités d'évaluation des étudiants sont définies par le responsable de la formation en collaboration avec les enseignants. Il existe deux jurys dans l'année : fin premier semestre et fin second semestre. La constitution et les modalités de réunion des jurys d'examen sont bien définies : afin de délibérer, le jury doit obligatoirement être constitué d'au moins cinq membres, validé par la commission formation et vie universitaire (CFVU)-UNS et affiché au moins 15 jours avant son déroulement avec les noms des membres du jury. Ces modalités permettent la transparence envers les étudiants.</p> <p>Il est noté dans l'autoévaluation qu'une grande majorité des évaluations sont en groupe, c'est un point d'amélioration qui devrait amener l'équipe pédagogique à réfléchir à un équilibre entre travaux de groupe et travaux individuels.</p>

Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Les compétences sont clairement définies et affichées aux étudiants et se trouvent en lien avec les métiers visés par la formation et en adéquation avec les compétences déclinées dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).</p> <p>Il existe des dispositifs intéressants qui permettent le suivi des compétences des étudiants : veille sur les métiers, fiches ROME, entretiens d'experts, questionnaires diffusés auprès de futurs employeurs et dans certains masters 2, il existe des cours de « développement personnel et coaching » (exemple pour le M2 <i>COM</i>), ce qui permet aux étudiants de développer leur employabilité.</p> <p>Il existe également un livret d'accueil des étudiants disponible en ligne.</p> <p>Par ailleurs, il est souhaitable, pour les masters 2 professionnels, de réfléchir à une méthode d'évaluation des cours par les compétences et à formaliser celles-ci dans un livret de compétences. Ce livret permettra aux étudiants de mieux valoriser les compétences et connaissances acquises lors de leur formation dans un entretien de recrutement.</p>
Suivi des diplômés
<p>Le suivi des étudiants est réalisé par l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) de l'UNS, par les directeurs des études et par les associations des anciens de l'IAE <i>Alumni</i> (ex : l'enquête effectuée par l'Association des étudiants en M2 <i>COM</i> en 2015 auprès de 150 anciens de étudiants de la formation).</p> <p>Le taux d'insertion professionnelle pour les masters 2 est bon (ex : 90,9 % en 2015 pour le M2 <i>MAMAP</i>), cependant, le taux de réponse aux enquêtes de l'insertion professionnelle de l'OVE reste faible. Il est important dans ce cas de développer les enquêtes internes faites par les responsables des masters 2 en collaboration étroite avec les associations des anciens pour davantage développer les liens avec les anciens et améliorer le taux de réponse aux enquêtes.</p> <p>Le dossier ne permet pas d'apprécier la qualité des emplois des anciens diplômés ni le niveau de responsabilités de leur poste.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>Il existe des conseils de perfectionnement pour toutes les spécialités (dans le cadre de la démarche Qualicert de l'IAE de Nice). Ce conseil est composé du directeur de l'IAE, du responsable pédagogique, des enseignants de la formation et d'étudiants représentants. Le rôle de ce conseil est de faire des propositions d'amélioration pédagogique formalisées dans un rapport du conseil. Il est intéressant de noter que les responsables pédagogiques s'engagent à apporter au moins deux améliorations possibles l'année suivante (des exemples d'amélioration ont été détaillés dans le rapport d'autoévaluation). Par ailleurs, les étudiants évaluent leur formation par l'intermédiaire d'un questionnaire de satisfaction sur logiciel Evasys. Pour certaines spécialités, il existe également des évaluations par cours centralisées au niveau du responsable pédagogique et qui les communique par la suite aux enseignants (ex : M1 <i>MGT</i>).</p> <p>La dernière partie de ce rapport est appréciable puisqu'elle explique les améliorations pertinentes apportées à cette mention depuis la dernière évaluation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en 2012.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- L'attractivité des spécialités (hormis pour le master 2 recherche).
- Bonne insertion professionnelle pour les masters 2 professionnels.
- L'existence de divers outils de la pédagogie innovante.
- La place importante accordée au numérique.
- Diversité des profils des intervenants.



### Points faibles :

- Complexité de l'organisation de la mention.
- Absence de mutualisation des cours entre les parcours.
- Peu de partenariats formalisés avec des entreprises et spécifiques aux formations de cette mention.
- Peu de partenariats à l'international.
- Peu de cours en anglais dans les M2.
- Faible attractivité et faible taux de réussite pour la spécialité recherche.

### Avis global et recommandations :

Les différents parcours de la mention dispensent aux étudiants une formation intéressante et qui correspond pertinemment à une demande du tissu socio-économique et culturel local, régional et national. Les parcours professionnels sont attractifs, cependant, la mention mériterait une simplification de son organisation. Il serait souhaitable de mieux restructurer la mention pour assurer sa cohérence et sa lisibilité et harmoniser également certaines pratiques entre les différents parcours et sous-parcours. Par ailleurs, il serait également souhaitable de repenser le positionnement du master 2 recherche et de retravailler non seulement, son attractivité mais également, l'accompagnement des étudiants à la recherche pour les encourager à poursuivre en doctorat.

# Observations de l'établissement

**OBSERVATIONS DE PORTEE GENERALE  
SUR LE RAPPORT D'EVALUATION HCERES**

*Master Management*

Réf : C2018-EV-0060931E-DEF-MA180014808-019253-RT

Nice, le 20 Avril 2017

Nous allons tenter de répondre aux diverses remarques faites dans le rapport en respectant l'ordre d'apparition de celles-ci.

**Objectifs** : L'objectif de la Mention « globalement » est de donner les compétences managériales nécessaires aux étudiants dans divers domaines, qu'il s'agisse de secteurs d'activité (comme le Sport) ou de fonctions spécifiques (comme la communication organisationnelle). Ceci signifie que l'ensemble des cursus ont été construits selon la même logique d'acquisition des compétences « génériques » du management et les compétences particulières liées par exemple à l'organisation d'un secteur d'activité, ses normes, etc...

**Organisation** : la diversité des spécialités devant être respectée dans la prochaine Offre, liée à la nécessité de mutualisation des cours nous amène à créer un M1 commun au premier semestre et un second semestre avec une UE de « pré-spécialisation » propre à chaque spécialité. Par ailleurs, il est envisagé dans un futur de mettre à disposition des étudiants des cours en ligne de façon à mieux répondre à leurs besoins.


**Positionnement dans l'environnement** : Si d'autres structures de la Région et/ou à Monaco proposent des formations concurrentes, il n'en demeure pas moins que d'une part, seul l'IAE propose des Diplômes d'Etat et non des « grades de master », et d'autre part que la création de valeur, notamment sociale est unique. L'IAE remplit parfaitement son rôle d'ascenseur social.

**Place de la Recherche :** le fort taux d'insertion professionnel qui fait suite généralement au stage de 6 mois, explique le faible taux de poursuite d'études en doctorat, compte tenu de l'incertitude d'insertion finale dans ce secteur d'activité.

**Place de l'international :** Il est prévu que dans la future Offre, le passage d'un test préliminaire de langue anglaise (parmi TOEIC>750 ; TOEFL>79 ou IELTS >6.0) soit exigé de tout étudiant inscrit à l'IAE. Cette mesure devrait permettre de développer le nombre de cours faits en langue anglaise et devrait également faciliter les échanges internationaux, et/ou délocalisations.

**Spécialité Recherche en Sciences de Gestion :** Les observations et propositions effectuées par l'HCERES confortent le diagnostic effectué par la composante. L'attractivité locale est faible (M1 de l'IAE), même si sur le plan global il y a une sélectivité de  $\frac{1}{4}$  et le taux de réussite de 50% également. Les propositions de restructuration de ce qui deviendra un parcours dans le futur contrat vont dans le sens d'une attractivité plus forte par l'ouverture de la spécialité vers de nouveaux métiers (Conseil en management) La préparation à la recherche dans le cadre d'un M1 spécifique renforcera les taux de réussite en M2. L'immersion dans le laboratoire durant le M2 devrait favoriser la poursuite en thèse.

Pour le Président de l'Université  
Nice-Sophia Antipolis et par délégation,  
La Présidente de la Commission de la  
Formation et de la Vie Universitaire  
du Conseil Académique



**Sophie RAISIN**