



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2017, Université de Poitiers. hceres-02029072

**HAL Id: hceres-02029072**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02029072v1>**

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 de Poitiers

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 06/07/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

## Évaluation réalisée en 2016-2017

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

Champ(s) de formations : Sciences juridiques, économiques et de gestion

Établissement déposant : Université de Poitiers

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Management* est une formation portée par l'institut d'administration des entreprises (IAE) de l'université de Poitiers, ayant pour objectif de former en lien avec les travaux produits par l'équipe de recherche du centre de recherche en gestion (CEREGE), des managers et des cadres d'entreprises, qu'ils soient polyvalents ou experts dans un domaine sectoriel.

Après une première année de master (M1) commune proposant, au deuxième semestre, deux orientations possibles, une orientation *Management et ressources humaines* et une orientation *Management et international*, les étudiants peuvent choisir en deuxième année de master (M2) parmi les quatre spécialités suivantes : *Gestion des ressources humaines*, *Management du développement durable*, *Management immobilier* et *Management international* avec deux cursus pour cette dernière spécialité, l'un en français et l'autre en anglais. A la suite de l'obtention de leur diplôme, les étudiants ont vocation à occuper des postes de managers et de personnels d'encadrement et à exercer des métiers tels que responsable du développement international, responsable des ressources humaines, conseiller en développement durable ou responsable acquisitions.

Le master propose plusieurs possibilités en termes de modalités d'enseignement. Il est question, pour la spécialité *Gestion des ressources humaines*, de prétendre en formation initiale à une possibilité d'alternance en contrat d'apprentissage et à une possibilité de formation à distance. Pour la spécialité *Management de développement durable*, les étudiants bénéficient d'un parcours d'alternance en contrat de professionnalisation. Enfin, pour les spécialités *Gestion des ressources humaines* et *Management immobilier*, il est possible de suivre un parcours en formation continue.

Cette formation se déroule sur plusieurs sites d'enseignement : Poitiers où se situe l'IAE, La Rochelle où ont lieu les cours pour la spécialité *Management du développement durable*, Paris où sont dispensés les enseignements concernant la spécialité *Management immobilier*, Antananarivo où est assurée la double diplomation de la spécialité *Management des ressources humaines* et les villes de Casablanca, de Beyrouth et de Nanchang, où dans les trois villes des cours sont apportés dans le cadre de partenariats inhérents à la spécialité *Management international*.

## Analyse

### Objectifs

Les objectifs de la formation sont clairement exposés. La mention *Management* a pour vocation de former des managers et des cadres d'entreprises à un niveau stratégique en intégrant une dimension polyvalente et internationale tout en formant des responsables experts dans un domaine spécifique fonctionnel ou sectoriel. Ces objectifs professionnels sont appuyés et nourris par une production soutenue de travaux de recherche du laboratoire, le CEREGE.

Les compétences et les métiers sont bien renseignés et correspondent aux différentes spécialités de la mention *Management* avec une interrogation toutefois sur la possible concurrence en matière de débouchés professionnels avec la mention *Administration des entreprises*.

### Organisation

Bien que l'organisation de la mention puisse paraître complexe en raison de la diversité des parcours, des partenariats internationaux et des modalités de formation, elle est relatée d'une façon claire. Les enseignements proposés sont en adéquation avec les objectifs de la formation et la progressivité de la spécialisation est respectée. Chacune de ces spécialités fait l'objet de forts partenariats qui méritent d'être soulignés et dont l'établissement paraît complètement investi notamment par la mise en place d'une plateforme d'enseignement à distance (pour la spécialité *Management international*) et d'une façon générale par la présence d'enseignements sur place. La spécialité *Gestion des ressources humaines* est proposée en double diplomation avec l'institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprises (INSCAE) de Madagascar. La spécialité *Management international* collabore avec l'école de management de Casablanca (ESCA), avec l'école supérieure des affaires (ESA) du Liban et l'université de Nanchang. La spécialité *Management du développement durable* est construite en partenariat avec le groupe Sup de Co La Rochelle. Enfin, la spécialité *Management immobilier* collabore avec l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC).

### Positionnement dans l'environnement

Les partenariats professionnels avec le milieu socio-économique tant au niveau national qu'au niveau régional sont bien identifiés et recouvrent l'ensemble des spécialités. Ces partenariats concernent aussi bien des organisations professionnelles comme l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) que des entreprises comme Aigle ou Fleury Michon. Les partenariats liés à la recherche sont également bien présents. De nombreux enseignants-chercheurs adhèrent au CEREGE et sont affiliés à des associations académiques internationales comme l'*European Group for Organizational Studies* (EGOS), ou à des associations nationales comme l'association de gestion des ressources humaines (AGRH).

Le dossier témoigne également d'une cohérence des diplômes au sein de la communauté d'universités et établissements (COMUE). Seul l'IAE de Tours offre des diplômes (*Management stratégique des ressources humaines et performance durable* et *Management des équipes, santé et qualité de vie au travail*) proches de cette mention mais qui ne font pas pour autant concurrence à l'IAE de Poitiers.

### Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est conséquente et composée à 60 % de personnel de l'établissement. Bien qu'il soit compréhensible que la mention soit largement composée d'enseignants-chercheurs et d'enseignants en sciences de gestion, elle se présente diverse tant par le statut des enseignants (professeurs, maîtres de conférences et professeurs agrégés (PRAG)) que par la présence de ces derniers dans les différentes spécialités de la mention.

Dans un dossier aussi précis, il est cependant étonnant de ne pas avoir identifié les responsables de spécialité et de ne pas avoir précisé leur investissement respectif en termes d'enseignement. Les modalités de pilotage pourraient ainsi être plus claires. De même, il est étonnant d'observer aussi peu d'intervenants extérieurs professionnels présents au niveau du M1 (46 heures) contrairement à leur présence au niveau des différents parcours du M2.

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

Le nombre d'inscrits et l'attractivité du diplôme ne cessent de croître en M1, contrairement à ce qui est constaté dans les M2 où il tend à diminuer. La multiplicité des parcours atypiques et en particulier l'importance des étudiants étrangers expliquent en grande partie ces variations mais empêchent sans doute une meilleure visibilité de l'attractivité du diplôme.

Le taux de réussite établi en moyenne à 76 % en M1 et à 84 % en M2 paraît satisfaisant. Ce résultat est expliqué par le fait que certains étudiants inscrits en formation continue sont inscrits sur 18 mois en M1 et/ou en M2.

Il existe une insertion professionnelle relativement faible, autour de 59 % en moyenne à six mois après l'obtention du diplôme. Cette insertion professionnelle se révèle néanmoins meilleure, à hauteur de 83 % en moyenne à 30 mois après l'obtention du diplôme. Très peu de diplômés poursuivent leurs études : en moyenne cinq étudiants par an pour 287 diplômés par an, six mois après l'obtention du diplôme.

### Place de la recherche

L'investissement conséquent de nombreux chercheurs dans cette mention est à souligner : cinq professeurs des universités et 19 maîtres de conférences. Les travaux de ces différents enseignants-chercheurs nourrissent chacune des spécialités évoquées précédemment.

Par ailleurs, la place de la recherche est satisfaisante. Le public étudiant est sensibilisé à la recherche par des cours dispensés. Ces cours prennent la forme de séminaires méthodologiques présents dans toutes les formations et une formation à la recherche sous forme d'unité d'enseignement optionnelle ou de diplôme universitaire recherche. Ainsi, et c'est une bonne chose, tous les étudiants de M1 et de M2 bénéficient de cours de recherche et ont la faculté de s'inscrire en thèse à l'issue du M2. Des contrats de recherche Prim'innov sont également proposés à certains étudiants de ce master.

Malgré le vivier important d'étudiants inscrits, un laboratoire de recherche important, une sensibilisation à la recherche par des cours et la possibilité d'encadrants, très peu d'étudiants poursuivent leur formation en doctorat et, lorsque c'est le cas, ils le font principalement dans les spécialités *Gestion des ressources humaines* et *Management international*. Il est dénombré au total sur la mention *Management* deux à quatre étudiants par an qui suivent l'option recherche pour ensuite normalement s'inscrire en doctorat.

### Place de la professionnalisation

La professionnalisation occupe une place importante. Elle se traduit par des parcours divers et adaptés à des publics appartenant à des situations différentes.

Ainsi, la *spécialité Gestion des ressources humaines* permet la formation initiale en alternance et en semi présentiel ainsi que la formation continue. La spécialité *Management international* assure la formation initiale à Poitiers par le biais de la plateforme d'enseignement à distance couplée à des missions d'enseignement sur place. La spécialité *Management du développement durable* prévoit de l'alternance en contrat de professionnalisation. Le *Management immobilier* est quant à lui ouvert à la formation continue.

Par ailleurs, des outils professionnels sont fournis aux étudiants dans le cadre de leurs cours.

Enfin, la formation a des liens denses avec des organisations professionnelles, des entreprises qui permettent d'organiser de nombreuses manifestations (semaine ressources humaines, mission d'études, ...), sources d'opportunités importantes pour construire des liens formations-entreprises.

### Place des projets et des stages

La place des stages et des projets dans cette formation paraît satisfaisante. Les projets et les stages sont obligatoires tant au niveau du M1 que du M2 et sont adaptés à la spécialité : par exemple, les stages pour la spécialité *Management international* sont accomplis obligatoirement à l'international. L'encadrement des étudiants répondant à un suivi individualisé associant le corps enseignant et les professionnels semble lui aussi satisfaisant.

La durée du stage est de 66 jours (trois mois) en M1. Le dossier ne précise pas si c'est une durée minimale. D'une façon générale, il est regrettable que le dossier ne donne que très peu d'éléments d'informations concernant les modalités d'alternance, le rythme d'alternance, l'organisation des cours entre le groupe des étudiants en alternance et le groupe des étudiants en formation classique pour la spécialité *Gestion des ressources humaines* par exemple, etc.

### Place de l'international

La place de l'international est particulièrement développée dans ce diplôme.

Concernant la mobilité sortante, de nombreuses possibilités permettent d'inciter les étudiants à s'investir à l'étranger : année de césure avant le M1 ou entre le M1 et le M2, stage à l'étranger, validation d'un semestre à l'étranger, partenariats avec des universités étrangères, harmonisation et conversion des notes, ou préparation spécifique de l'étudiant favorisant la poursuite d'études à l'étranger. Pour ce dernier point, il aurait été d'ailleurs intéressant d'avoir plus de précisions.

Concernant la mobilité entrante, celle-ci est impulsée par le biais de plusieurs dispositifs comme la mise en place de partenariats dans le cadre d'accords bilatéraux et de programmes Erasmus, la mise en place d'un tutorat spécifique, des cours de français langue étrangère, etc.

On constate en outre que les partenariats avec les universités étrangères favorisent des échanges entre étudiants mais également une mobilité du personnel enseignant par le biais de co-diplomation pour les deux spécialités : *Management international* et *Gestion des ressources humaines*.

Dans cette même veine, il est intéressant de voir qu'un des parcours de la spécialité *Management international* est proposé intégralement en anglais. En dehors de ce parcours, la formation offre de nombreux cours d'anglais et de matières dispensées en anglais que ce soit en M1 ou en M2. Seule la spécialité *Management immobilier* ne révèle aucun cours en anglais.

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite
<p>Les modalités de recrutement en M1 sont satisfaisantes et tout à fait classiques : salons, site Internet, rencontres avec les responsables de formation en licence.</p> <p>Peu d'informations concernant la provenance des étudiants acceptés en M1 sont disponibles.</p> <p>Que le recrutement se fasse en M1 ou en M2, le dossier témoigne d'un investissement important du personnel enseignant dans le processus de recrutement des étudiants. Ainsi, les étudiants de licence <i>Economie-gestion</i> parcours <i>Gestion</i> à l'IAE sont reçus obligatoirement deux fois par le responsable du parcours de licence et par le responsable de M1. Par ailleurs, les étudiants de M1 à l'IAE sont auditionnés par les enseignants du diplôme qui sont susceptibles de les orienter. Il existe aussi des passerelles de M1 en M2, notamment pour les étudiants inscrits dans les parcours <i>Management international</i> et <i>Gestion des ressources humaines</i>. Par exemple, un étudiant du parcours <i>Management international</i> a la possibilité de s'orienter vers un master de la mention <i>Marketing</i>, un étudiant du parcours <i>Gestion des ressources humaines</i> peut lui s'orienter vers un M2 <i>Systèmes d'information</i> sans que le dossier ne précise en quoi il consiste. Il n'y a pas non plus d'informations concernant le parcours <i>Management du développement durable</i> et les liens possibles avec des écoles d'ingénieurs ou des départements scientifiques de l'université.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique
<p>Les modalités d'enseignement paraissent adaptées à la diversité du public concerné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour le M1, des aménagements d'études en fonction du public peuvent être proposés sans toutefois que des informations plus précises soient détaillées dans le dossier ;</li> <li>- pour les spécialités <i>Management international</i> et <i>Gestion des ressources humaines</i> par une formation en semi-présentiel et une formation à distance ;</li> <li>- pour les spécialités <i>Management de développement durable</i> et <i>Gestion des ressources humaines</i> par la formation en alternance.</li> </ul> <p>Le bénéfice d'une année de césure, d'un parcours totalement en anglais (spécialité <i>Management international</i>) ou d'une validation des acquis de l'expérience est possible et maîtrisé par la formation.</p> <p>La place du numérique est manifeste dans cette formation. Un ensemble d'outils est disponible : utilisation d'un espace numérique de travail, accès à des logiciels bureautiques gratuitement, etc.</p>
Evaluation des étudiants
<p>La construction, le rôle et les modalités de réunion d'examen répondent aux exigences d'une formation de ce type. Le jury répond à des exigences de qualité en termes de composition et de régularité des rencontres. Il a été décidé d'établir à l'avenir un seul jury pour la mention et non plus un jury par spécialité.</p> <p>Les modalités d'évaluation des étudiants et les règles de délivrance des crédits européens (ECTS) et du diplôme sont claires. Il semble toutefois étonnant que le contrôle des connaissances et des compétences ne soit pas validé par le Conseil de gestion de l'IAE de Poitiers avant la ratification par la Commission formation et vie universitaire (CFVU).</p>
Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Le suivi de l'acquisition de compétences est dans un processus de construction qui demande à être développé. Actuellement, la formation s'appuie sur l'annexe descriptive au diplôme et la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Il reste à normaliser le contenu des fiches RNCP avec les associations académiques et professionnelles. Malheureusement, il ne semble pas que le portefeuille d'expériences et de compétences mis en place par l'université soit utilisé.</p>
Suivi des diplômés
<p>Le suivi des diplômés est réalisé de façon satisfaisante par l'université de Poitiers à deux reprises grâce à des enquêtes : à six mois et à 30 mois après l'obtention du diplôme. Ces enquêtes permettent d'obtenir une multitude d'informations parmi lesquelles le type d'emploi, le lieu d'emploi, la catégorie socio-professionnelle, etc. Ces résultats sont communiqués à l'assesseur pédagogique et aux responsables de formation de chaque composante qui leur permettent d'établir leur propre analyse et de réfléchir à des améliorations.</p> <p>L'information à la destination du grand public s'avère elle aussi satisfaisante. Ces informations sont publiées sur le site internet de l'établissement pour les enquêtes à 30 mois et sur l'intranet de l'établissement pour les enquêtes à six mois avec une synthèse proposée au grand public.</p> <p>Reste le problème du taux de réponses qui ne permet pas une connaissance exhaustive précise du devenir des étudiants diplômés et de la qualité de l'insertion. Il est en moyenne de 26 % pour le suivi à six mois et de 19 % pour le suivi à 30 mois des diplômés de M2.</p>

Ce taux de réponse faible est en partie justifié par un public de formation à distance sûrement moins sensible à ces enquêtes d'insertion professionnelle et de poursuite d'études mais il est difficile de se satisfaire d'une telle explication.

### Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

Le Conseil de perfectionnement - obligatoire dans le cadre de la démarche Qualicert suivie par les IAE- est organisé de façon appropriée. Les discussions en son sein autorisent une véritable réflexion et permettent de véritables améliorations d'une année sur l'autre.

Les procédures d'autoévaluation apparaissent satisfaisantes :

- deux types d'évaluation sont appliqués. Une évaluation orientée « contexte de la formation » : l'organisation de la formation, les conditions d'études, le contrôle des connaissances, etc., et une autre évaluation orientée enseignements ;
- dans le cadre de l'autoévaluation Qualicert, deux formations par an sont auditées afin de vérifier les engagements à l'égard du cahier des charges.

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- La diversité des parcours proposés.
- La solidité des partenariats institutionnels.
- Le développement des formations à l'international.

### Points faibles :

- L'impossibilité à partir des données agrégées de mesurer l'insertion professionnelle par spécialité.
- La poursuite doctorale faible et uniquement dans deux spécialités au regard notamment du nombre important d'étudiants.
- Le manque de précisions à l'égard de la gouvernance par spécialité.

### Avis global et recommandations :

Le master *Management* apparaît comme une formation de haut niveau tant pour la pertinence et la diversité de ses parcours ancrés dans des partenariats forts sur le plan local et international que pour l'adéquation avec les évolutions des besoins organisationnels. Il présente cependant un potentiel de développement pour atteindre l'excellence en matière de formation en management.

Il serait souhaitable en particulier :

- d'améliorer la poursuite doctorale en promouvant davantage la pluralité des sources de financement et les retombées en termes d'insertion professionnelle ;

- de proposer des actions de sensibilisation aux enquêtes d'insertion professionnelle notamment dès la présence des étudiants dans la formation, surtout à l'égard des publics de formation continue, de formation à distance et en partenariat avec l'étranger.

# Observations de l'établissement

Poitiers, le 23/05/2017

Objet : Rapport d'évaluation HCERES - DEF-MA180014987 - master « management ».

Madame, Monsieur,

L'équipe pédagogique du master « management », ne souhaite pas formuler d'observations sur le rapport transmis par le HCERES. Les recommandations sont globalement conformes à notre analyse, et la majorité d'entre elles, dans la mesure du possible, seront prises en compte dans la mise en place nouvelle offre de formation.

Je vous prie de croire en l'assurance de ma considération.



V. Laval

Pour le président de l'université de Poitiers  
et par délégation,  
la Vice Présidente  
Virginie Laval