



**HAL**  
open science

## Champ(s) de formation Entreprise, gouvernance, responsabilités

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un champ formations. Champ(s) de formation Entreprise, gouvernance, responsabilités. 2015, Université Savoie Mont Blanc. hceres-02036015

**HAL Id: hceres-02036015**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02036015>**

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

Formations et diplômes

## Synthèse des évaluations

### Champ "Entreprise, gouvernance, responsabilités"

- Université Savoie Mont Blanc - USMB

# HCERES

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

Formations et diplômes

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

Didier Houssin, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Christophe Daniel, président du comité  
Philippe Roussel-Galle, président du comité

---

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)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

## Présentation

L'Université Savoie Mont Blanc (USMB) a choisi de retenir cinq champs parmi lesquels le champ *Entreprise, gouvernance, responsabilités* (EGR) qui recouvre globalement le domaine « droit, économie, gestion » ; les formations de ce champ sont essentiellement portées par la Faculté de Droit, par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE), les Instituts Universitaires de Technologie (IUT) et l'UFR des sciences fondamentales et appliquées de l'USMB. Le champ EGR concerne plus précisément les disciplines et matières suivantes :

- Droit.
- Economie.
- Finance.
- Management.
- Commerce, vente, marketing.
- Gestion de la production, des systèmes industriels et des systèmes d'information.
- Administration économique et sociale.

Ce champ qui fait une référence explicite à l'entreprise, a pour objectif affirmé de former des cadres intermédiaires et supérieurs, et il entend notamment répondre aux besoins locaux dans les domaines précités, en prenant en compte les besoins de l'environnement socio-économique.

Il regroupe trois spécialités de diplômes universitaires de technologie (DUT), cinq mentions de licence, 17 spécialités de licences professionnelles (LP) et six mentions de master auxquelles il faut ajouter un diplôme supérieur de notariat.

L'USMB est rattachée par convention à la Communauté Universitaire Grenoble Alpes, cette dernière ayant décidé la création de six pôles de recherches, parmi lesquels on compte le pôle « Sciences juridiques, politiques et économiques, sociologie et gestion ». Le champ EGR correspond à ce pôle qui se focalise sur les sciences sociales et leur lien avec les problématiques de la société. Enfin, les établissements du site ont défini huit champs de formation et le champ EGR rassemble des formations qui se retrouvent au niveau du site dans le champ Droit, Politique, Management, Economie.

De nombreux établissements d'enseignement supérieur de l'académie et de la région proposent des formations dans le domaine du champ EGR. On citera en particulier les universités Pierre Mendès France - Grenoble (UPMF), de Lyon 2, de Lyon 3, ou encore les écoles de management de Lyon et Grenoble, sans compter une bonne trentaine de sections de techniciens supérieurs dans les lycées publics dans les départements de Savoie et Haute Savoie. Cette importante offre de formation dans ce domaine est justifiée par le fait que la Savoie et surtout la Haute Savoie, font partie des départements les plus dynamiques de la région Rhône-Alpes, qu'il s'agisse des indicateurs économiques ou démographiques. Sur le plan économique, comme c'est souvent le cas, on trouve essentiellement des ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire) et des PME qui offrent des débouchés importants, dans la sous-traitance industrielle ou encore dans le tourisme de montagne. Le champ EGR s'inscrit dans une politique dynamique de l'université consistant à établir des partenariats avec le monde de l'entreprise. On signalera en particulier, l'existence de deux laboratoires impliqués dans le champ EGR qui contribuent au développement des partenariats industriels de l'établissement. Des partenariats internationaux ont également été mis en place ainsi que de nombreux accords pour la mobilité des étudiants.

L'offre de formation en droit comprend tout d'abord une licence de droit « classique ». Elle comporte également une licence d'AES (Administration Economique et Sociale) qui se présente comme une licence de droit mention AES ; son objectif est de donner aux étudiants une formation pluridisciplinaire en droit, économie et gestion, afin de travailler dans le secteur privé ou public ou de poursuivre leur formation en master de droit, d'économie ou de gestion. On compte également une licence d'Administration publique (LAP) qui n'est ouverte qu'en 3<sup>ème</sup> année de licence dans l'objectif de préparer aux concours de la fonction publique mais aussi d'intégrer des masters de droit public ; toutefois, eu égard aux difficultés rencontrées, cette licence a été fermée lors de l'année universitaire 2014/2015. L'offre de formation comporte également trois masters (en deux ans) qui permettent aux étudiants de licence de poursuivre leurs études en droit privé ou en droit public. Les masters *2 Droit privé* et *Droit public* comportent des parcours cohérents et bien identifiés qui conduisent à une professionnalisation ou, pour certains, à un doctorat. Un troisième master *Management des systèmes d'information* (MSI) porté par l'IAE permet de former de futurs cadres et managers en systèmes d'information et en systèmes de production industrielle.

L'offre de formation en droit comporte également une LP *Métiers du notariat*, ce qui est cohérent avec l'existence d'un diplôme supérieur du notariat. Les formations classiques du droit et la LP *Métiers du notariat* sont localisées à la Faculté de droit sur le domaine universitaire de Jacob Bellecombette ; à noter toutefois que pour le master mention *Droit public*, la spécialité recherche qui est cohabilitée se déroule à Grenoble à l'exception d'une unité d'enseignement organisée par la Faculté de droit de Chambéry. Quant au master *Management des systèmes d'information*, il est localisé à l'IAE Savoie Mont-blanc, sur le domaine universitaire d'Annecy-Le-Vieux.

L'offre de formation en économie et gestion est diversifiée et complète ; elle comprend deux licences générales (en trois ans), trois masters (en deux ans) et dix LP (en un an). Les mentions de licence, *Economie-Gestion* d'une part et *Mathématiques appliquées aux sciences sociales* (MASS) d'autre part, permettent d'accéder, après les trois années de la licence, aux mentions de master *Management et administration des entreprises* (MAE), *Economie-Finance* et *Développement commercial et international* (DCI), ou, après les deux premières années de la licence, aux onze LP liées aux métiers du commerce, du marketing, des ressources humaines (RH) ou du management opérationnel des collectivités publiques ou des entreprises, aux deux LP *Bancassurance*, ou aux trois LP *Gestion de la production* (*Innovation et développement industriel*, *Qualité des produits et des processus* et *Logistique et amélioration industrielle*). L'accès à ces LP est cependant plus fréquent pour les titulaires d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) ou d'un Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) qu'après une deuxième année de licence générale. Les titulaires d'une licence peuvent également s'inscrire en master *Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation* (MEEF) qui prépare aux concours de professorat dans les écoles, collèges ou lycées.

Une grande partie de ces mentions ont des objectifs conjoints et complémentaires, à la fois scientifiques et professionnels : les enseignements, parfois même aussi en LP, reposent sur les travaux de recherche des enseignants-chercheurs de l'université. Ceux-ci appartiennent au laboratoire d'économie et gestion (IREGE) et, à un degré moindre, aux laboratoires d'informatique et de traitement de l'information (LISTIC) et de mécatronique (SYMME).

Les localisations géographiques sont variées, parfois même au sein d'une même formation : Annecy-le-Vieux pour le parcours économie de la licence MASS, et Le Bourget-du-Lac pour les deux autres parcours (géographie et psychologie). Annecy-le-Vieux et Chambéry pour la licence *Economie-Gestion*, tandis que la plupart des LP de commerce, de management opérationnel et de gestion de la production ont lieu à l'IAE ou à l'IUT d'Annecy-le-Vieux pour le domaine économie-gestion. La LP *Assurance et gestion de patrimoine* est hébergée dans un lycée d'Annemasse. Quant aux LP *Administration et gestion des entreprises culturelles et de la musique et du spectacle vivant*, et LP *Gestion des ressources humaines, gestion du personnel, de l'emploi et de la paie*, elles se déroulent à l'IUT de Chambéry, au Domaine universitaire du Bourget du Lac. Il existe en outre différentes délocalisations à l'étranger (Casablanca, Tunis, Genève, Trento, Leon, Kassel...) Une même formation peut également être localisée dans des lieux différents en fonction des publics visés (ingénieurs, formation continue, alternance ou sportifs de haut niveau...).

Les formations en économie et gestion sont organisées en plusieurs parcours (ou spécialités), parfois nombreux : pour les licences, de deux à quatre parcours, pour les masters, deux ou trois spécialités, certaines d'entre elles étant découpées en trois options ; la LP *Management de la relation commerciale* est, quant à elle, la seule LP à proposer plusieurs parcours spécifiques.

Toutes les formations du champ sont bien insérées dans le tissu économique local, et de nombreux partenaires permettent à la fois une bonne professionnalisation des enseignements, un placement en stage de meilleure qualité et une insertion facilitée : le Club des entreprises, la Chambre de Commerce et de l'Industrie, les Centres de Formation en Alternance (CFA), l'Ecole Nationale des Industries du Lait et de la Viande, l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM), le barreau, le notariat ou l'Institut de la mécatronique..

## Synthèse de l'évaluation des formations

Les formations de ce champ sont le plus souvent conformes à leurs objectifs scientifiques et professionnels :

Les licences *Economie-Gestion* et MASS d'une part et *Droit* d'autre part, permettent aux étudiants d'acquérir à la fois des connaissances fondamentales et des compétences professionnelles en économie et gestion, ou en économie (ou géographie et psychologie) et mathématiques ou en droit. S'ajoutent également deux autres licences, l'une AES (Administration Economique et Sociale), l'autre *Administration publique*. Le but principal des licences, celui d'une poursuite des études en masters est atteint, sauf peut-être pour les étudiants des parcours *Psychologie* et *Géographie* de la licence MASS qui se dirigent ensuite majoritairement vers un master MEEF. Il peut apparaître étonnant de passer par une licence MASS pour devenir professeur des écoles. On peut également regretter que les étudiants de la licence AES qui peuvent s'orienter vers des masters de gestion, d'économie ou de droit, poursuivent le plus fréquemment en droit, ce qui suscite des interrogations compte tenu de l'assez faible formation juridique dont ils bénéficient.

Les masters permettent un approfondissement des connaissances en économie (parcours CEES du master d'économie-finance, spécialité *Recherche, études et conseils en économie* du master MAE), en finance (parcours *banque* du master *Economie-Finance*), ou en gestion (les deux spécialités du master MAE, les six spécialités du master DCI en marketing, achats et logistique des ventes et des achats), en *Direction administrative et financière*, spécialité du master *Economie-Finance* qui allie des connaissances en économie et en gestion, en droit privé (spécialités *Droit des obligations, Droit notarial, Droit des affaires, Métiers du droit et de la justice*) en droit public (spécialités *Collectivités territoriales* d'une part et *Administration et droit de l'action publique*, d'autre part) et enfin dans le domaine du management des systèmes d'information (spécialités *Management et développement industriel* d'une part et *Management et technologie de l'information* d'autre part). Ces masters reposent sur des laboratoires de recherche, en particulier l'IREGE (Institut de Recherche en Gestion et Economie) et ses deux thématiques principales de recherche : *Innovation et développement des organisations* et *Environnement, consommation durable, tourisme* mais aussi le CDPPOC (Centre de droit privé et public des obligations et de la consommation) notamment.

A l'issue de deux années d'études après le baccalauréat, les étudiants peuvent effectuer une troisième année en LP. Les débouchés professionnels sont alors nombreux et portent sur des métiers très spécialisés. Cette spécialisation, développée en partenariat avec le monde socio-économique, est importante, principalement dans le domaine du commerce, avec des parcours proches des secteurs offreur d'emplois : agroalimentaire, immobilier, culture, produits financiers et d'assurance, produits et services sportifs, le commerce industriel ou international. D'autres LP permettent une insertion professionnelle dans les domaines de la mécatronique ou de l'innovation industrielle. Certaines formations comme la LP *Logistique et amélioration industrielle*, ou encore la LP *Ressources humaines, gestion du personnel, de l'emploi et de la paie* notamment, fonctionnent uniquement sous la forme de contrats de professionnalisation ou de formation continue ce qui participe d'une bonne insertion professionnelle. D'autres comme la LP *Logistique et amélioration industrielle* ou encore la LP *Qualité des produits et des processus* ont de surcroît un partenariat avec l'association Tétrás, structure originale certifiée Iso 9001 qui participe à la gestion des contrats de formation continue.

La plupart des mentions de l'offre en économie et en gestion sont déclinées en parcours qui précisent les spécialités enseignées, les objectifs attendus et les compétences recherchées. Mais, le grand nombre de ces parcours complexifie l'offre de formation et la visibilité des passerelles entre certaines formations, en particulier entre certains parcours de masters (le parcours *Recherches, études et conseils en gestion et économie* ne se distingue pas très clairement des parcours du master *Economie-Finance* et de ceux du master DCI) ou des différentes LP *Commerce*.

Si les maquettes des enseignements sont le plus souvent conformes aux attentes de chaque type de diplôme, certains dossiers ne mettent pas suffisamment en évidence l'équilibre et l'articulation des enseignements : dans certains cas il manque des cours fondamentaux notamment en économie, droit ou management, alors que dans d'autres formations, ce sont des enseignements plus opérationnels qui sont en nombre insuffisant. Mais, dans de nombreux dossiers, ce sont les informations sur les maquettes d'enseignements qui sont incomplètes. Bien souvent, les unités d'enseignements sont citées, sans description plus précise des enseignements eux-mêmes. Certains outils d'analyse (de données), pourtant transversaux à tous les niveaux de formation, ne sont pas suffisamment décrits, sauf dans certaines spécialités comme le parcours CEES (certification au logiciel SAS par exemple) ou le master DCI (logiciel Sphinx).

En revanche, pour le domaine économie-gestion, la politique des stages, des projets personnels professionnels (PPP ou 3Pe) et, plus généralement, de la professionnalisation des formations est bien respectée : les stages et projets, le nombre et la participation active des représentants issus du monde socio-économique dans les enseignements et dans les conseils de perfectionnement l'attestent. De même, la place du numérique est tout à fait correcte (utilisation de la plateforme moodle), et parfois même assez avancée grâce à l'utilisation de l'outil Wims par exemple dans la licence MASS (exercices et entraînements à distance...). Les dispositifs d'aide à la réussite (forums, tutorat, remise à niveau...) existent effectivement et fonctionnent de manière globalement efficace. Dans le domaine droit, si la politique des stages, tout particulièrement dans les licences professionnelles, est pleinement satisfaisante, la place du numérique l'est, globalement, elle aussi. Quant aux dispositifs d'aide à la réussite, leur efficacité est parfois difficile à évaluer comme par exemple dans la licence AES.

Concernant plus particulièrement le secteur droit, les formations sont bien implantées dans les milieux socio-professionnels, comme en témoigne l'association avec le barreau ou le notariat pour les licences et master *Droit*. C'est bien sûr plus vrai encore pour les licences professionnelles portées par les IUT d'Anney et Chambéry. Ainsi, la LP *Logistique et amélioration industrielle* propose un programme adapté aux besoins de l'économie locale. On peut également signaler la LP *Administration et gestion des entreprises culturelles de la musique et du spectacle vivant* qui a su nouer des relations avec d'autres filières de l'USMB et d'autres établissements de formation et organisations culturelles (conservatoire national de musique et danse de Lyon, École Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre -ENSATT- de Lyon, Cité des arts de Chambéry, laboratoire « Langages, littératures, sociétés » de l'USMB, notamment). Dans d'autres formations comme par exemple la LP *Logistique et amélioration industrielle*, des liens étroits ont été noués avec le monde de l'entreprise, comme en attestent les nombreuses offres de contrats de professionnalisation.

Peut également être citée la LP *Qualité des produits et des processus* et la LP *Management opérationnel des entreprises* en partenariat avec TETRAS, une association entre l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM) et l'USMB, ce qui démontre l'ancrage professionnel de la LP dans le milieu socio-économique régional. La LP *Ressources humaines, gestion du personnel, de l'emploi et de la paie*, a été créée en 2008 dans le cadre d'un partenariat avec l'association nationale des directeurs en ressources humaines ; ce qui une fois encore témoigne de la bonne insertion de ces formations dans le contexte local.

En revanche, s'il est normal que l'adossement des enseignements à la recherche ne soit pas mis en avant pour les LP, celui-ci n'est pas suffisamment valorisé en licence et surtout en master dans le domaine « économie-gestion » : la participation des enseignants - chercheurs aux laboratoires, sans autres manifestations visibles sur les maquettes, ne peut suffire. Dans le même ordre d'idée, la bi-disciplinarité économie-gestion souhaitée dans la spécialité *Recherches, études et conseils en gestion et économie* du master MAE n'est pas effective dans les faits, puisqu'une spécialisation, soit en économie, soit en gestion, est demandée dès le début de la 2<sup>ème</sup> année du master. On regrettera également la perte d'attractivité du parcours recherche en master droit privé. Quant au master *Management des systèmes d'information*, il comporte un module d'initiation à la recherche, quelques poursuites d'études en doctorat étant signalées dans ce domaine, ce qui est appréciable.

Par ailleurs, il semble qu'une stratégie territoriale soit mise en œuvre au niveau de l'université, non seulement pour répondre aux besoins locaux en matière d'offre éducative et d'emploi, mais aussi pour développer les relations internationales. Notons ainsi dans l'offre de formation économie et gestion, la présence du parcours *European master of Business Studies* (EMBS) du master DCI qui fait figure d'exception et pourrait constituer un axe stratégique de développement pour l'université. Ce parcours propose en effet des enseignements en anglais dans plusieurs universités de l'arc alpin (plus l'Espagne) ou encore le parcours *European and international Business Law* de la spécialité de droit des affaires débouchant sur un double diplôme de master français et lituanien (Université Mykolas Romeriss à Vilnius) ; cette formation professionnalisante, pluridisciplinaire et internationale, est exclusivement dispensée en anglais. L'offre de formation en droit se traduit encore par des échanges Erasmus, par des cours de langue et par la préparation du TOEFL (Test of English as a Foreign Language) dans nombre de formations. Dans certains diplômes (notamment LP *Management opérationnel des entreprises*) des stages à l'étranger sont prévus ; on notera également l'ouverture remarquable de la licence *Droit à l'international*. Dans d'autres, (master *Management des systèmes d'information*) il existe même un second « semestre international » dans lequel une partie des enseignements est dispensée en anglais par des enseignants chercheurs étrangers, initiative qu'il importe de saluer. Cependant, si de nombreuses formations mettent l'accent sur les relations internationales (Alpes Sichuan, délocalisations et partenariats avec l'étranger...), la proximité des autres pays alpins pourrait être davantage utilisée pour développer les échanges internationaux.

En ce qui concerne le pilotage des formations, pour la formation *Economie et gestion*, il semble bien assuré : même si nous pouvons parfois regretter le déséquilibre entre le nombre d'enseignants-chercheurs et des représentants issus du monde professionnel dans les équipes pédagogiques des LP, des dispositifs importants et classiques sont mis en place : conseils de perfectionnement, commissions pédagogiques, réunions par parcours ou spécialités,... Dans certains cas, ces conseils coexistent à plusieurs niveaux, comme par exemple le conseil de perfectionnement de l'IAE et le conseil de perfectionnement de la formation, et nous ne savons pas quelles sont les relations entre ces deux conseils (à l'exception du master DCI). En outre, les informations données dans les dossiers nous informent de l'existence de ces instances, mais sans nous indiquer si elles permettent d'améliorer de manière significative les maquettes ou les modes de pilotage (tout comme l'autoévaluation). Enfin, pour les formations présentes sur plusieurs sites, il est parfois difficile de réunir tous les membres des conseils en un même lieu : certains parcours fonctionnent de manière autonome au sein d'une même formation.

En revanche, dans le domaine de la formation en droit, on peut déplorer trop souvent l'absence de conseils de perfectionnement même si certains sont à l'état de projet (master *Droit public*). Et lorsqu'il existe, ce qui est le cas dans bien des licences professionnelles, il n'est pas réellement effectif. On peut en outre relever l'existence d'un conseil d'orientation en licence droit, sans indication précise sur son fonctionnement. En revanche, certaines formations ont mis en place un livret individuel de l'étudiant qui mériterait d'être étendu à toutes les formations, ou un système d'auto évaluation : LP *Qualité des produits et des processus* ; LP *Ressources humaines, gestion du personnel, de l'emploi et de la paie* ; LP *Gestion de la production industrielle*, spécialité *Qualité des produits et des processus*. D'autres formations comme la LP *Management opérationnel des collectivités publiques* connaissent un livret d'apprentissage permettant d'assurer le suivi même si la compréhension de ses enjeux a parfois soulevé quelques difficultés.

La prise en compte de publics différents est un point positif mentionné dans les dossiers de la plupart des formations, quel que soit le niveau des diplômes : formations en alternance, formation continue, pour les sportifs de haut niveau, des ingénieurs ou des étudiants avancés n'ayant pas suivi d'études en gestion (master MAE). Parfois, certaines formations permettent la coexistence d'alternance et de formation initiale, ce qui conduit bien souvent à résoudre les problèmes d'emploi du temps différents entre les deux populations par une localisation différente des deux types de formation. A noter plus particulièrement, que certains diplômes attirent de plus en plus d'étudiants comme par exemple, la licence *Droit*.

D'autres ont su rayonner bien au-delà de la région comme par exemple, la LP *Administration et gestion des entreprises culturelles de la musique et du spectacle vivant* ou encore la LP *Logistique et amélioration industrielle*. Néanmoins, dans le domaine « économie et gestion », l'articulation entre licences et licences professionnelles existe mais pourrait être renforcée : au regard des enseignements suivis en première et deuxième années (L1 et L2), la poursuite d'études en LP après une L2 peut apparaître comme peu risquée pour les étudiants et comme le gage d'une insertion professionnelle réussie. Malheureusement, pour toutes les LP de ce secteur, le recrutement des L2 apparaît comme trop faible : la plupart des étudiants recrutés en LP sont titulaires d'un BTS ou d'un DUT. Les LP ne sont donc pas suffisamment attractives pour les étudiants en licence, qui préfèrent majoritairement, poursuivre en master même si cela ne doit pas se faire au détriment des LP. Cependant, comme dans le même temps on observe une augmentation de la poursuite d'études après une LP, les étudiants issus d'un BTS ou d'un DUT peuvent se retrouver inscrits en master sans avoir suivi les mêmes enseignements fondamentaux que les étudiants de licence. Il faudrait donc améliorer les passerelles entre les L2 et les LP en amendant les critères de sélection, en informant mieux les étudiants que l'objectif d'une LP n'est pas la poursuite d'études en master mais une insertion professionnelle rapide (ce qui devrait intéresser des étudiants de L2). En effet, le recrutement très sélectif de certaines LP explique l'appétence des étudiants pour la poursuite d'études.

Enfin, si les résultats en termes d'insertion professionnelle et de taux de réussite sont globalement bons (comme par exemple les masters *Economie-Finance* ou MAE), on dénote une certaine hétérogénéité de ces résultats : pour certaines licences ou master, le suivi des étudiants est absent (licence *Droit*, licence AES, master 1 *Droit privé*), incomplet ou peu lisible (master DCI, LP *Affaires internationales*, licence *Métiers du notariat*...); pour d'autres formations, le taux d'insertion est soit très volatile avec le temps (LP agroalimentaire), soit en baisse ces dernières années (LP *Innovation et développement industriel*...). En ce qui concerne la connaissance et le suivi des étudiants, les informations fournies dans les dossiers indiquent que les responsables de formation considèrent ce point comme important. Nous pouvons en particulier regretter un manque d'informations sur le suivi qualitatif des étudiants : si nous connaissons le taux d'insertion professionnelle à six ou 30 mois, nous ne savons pas toujours quels types d'emplois ont été obtenus et nous ne disposons pas systématiquement de l'évolution de ces taux sur la période. A noter en revanche que dans certaines LP ou dans certains masters (économie-finance par exemple), grâce à l'Observatoire des étudiants de l'USMB, à l'association TETRAS, le devenir des diplômés est connu. Il serait sans doute utile de généraliser ce suivi dans toutes les formations.

De même, les données sur les effectifs dans chaque parcours, ainsi que sur les taux de réussite, ne sont pas systématiquement retranscrites dans les dossiers de présentation de la formation.

## Avis du comité d'experts

Le champ *Entreprise, gouvernance, responsabilités* a toute sa pertinence dans l'offre globale de formation de l'Université Savoie Mont Blanc. En effet, ce champ correspond principalement aux disciplines juridiques, économiques et de gestion. Il décline des formations classiques en faisant le choix d'un nombre relativement limité de mentions de licence et de master, chacune d'entre elles proposant néanmoins un grand nombre de spécialités.

Concernant plus particulièrement la formation en droit, les diplômés s'insèrent pour la plupart fort bien dans le champ EGR et par exemple, divers enseignements en économie et gestion sont dispensés en licence *Droit*. De même, la licence AES trouve parfaitement sa place dans ce champ même si elle comporte une nette prévalence du droit en comparaison des licences AES classiques, ce qui fait sa spécificité. Le master 1 *Droit privé*, qui s'inscrit dans la continuité de la licence droit, débouche sur plusieurs spécialisations en master 2 dont certaines sont particulièrement originales comme le parcours *Droit du dommage corporel* de la spécialité *Droit des obligations*, unique en France, ou encore le parcours *European and international Business Law* de la spécialité de *Droit des affaires* débouchant sur un double diplôme de master français et lituanien (Université Mykolas Romens à Vilnius). Quant au master *Droit public*, il compte deux spécialités en master 2 : la spécialisation professionnelle *Collectivités territoriales* (CT) et la spécialité indifférenciée *Administration et droit de l'action publique* (ADAP) qui permet de doter l'université du parcours recherche qui lui manquait. Globalement, les formations offrent une cohérence tant au niveau des champs investis que concernant les différents niveaux de formation, et offrent aux étudiants des parcours lisibles et cohérents. Certains soucis de mutualisation ont toutefois été signalés dans certains cas.

Concernant la formation *Economie et gestion*, si la plupart des intitulés des mentions sont classiques (MASS, économie-gestion pour les licences, économie-finance, MAE pour les masters), l'orientation choisie (économie et gestion et non pas économie ou gestion) ou les spécialités (DAF, ALI, MV...) marquent une volonté de différenciation par rapport aux formations existant dans la région. Si cette volonté de se différencier est souhaitable, elle n'est pas toujours réalisée dans les faits : la spécialisation ne se fait pas en économie et gestion, mais bien, comme ailleurs, en économie ou gestion (en tout cas au niveau du master), ce qui est plutôt rassurant en termes d'adossement à la recherche. De même, faire coexister trois parcours *Economie, Psychologie et Géographie* dans la licence MASS (dans le dossier de présentation du champ, il n'y a plus que deux parcours puisque les deux derniers sont regroupés) pourrait partir d'une bonne idée de départ qui consisterait à proposer une formation d'économie mathématique avec une spécialisation en économie (et psychologie) expérimentale ou en économie géographique.



Or, les étudiants n'ont pas la possibilité de croiser ces différentes disciplines. En outre, un certain nombre de spécialités « classiques » en gestion ne sont pas directement enseignées comme des spécialités à part entière à l'USMB : *Ressources humaines, Marketing, Contrôle de gestion...* Du côté des LP, si certaines sont classiques et bien positionnées sur des secteurs d'activité porteurs (*Marketing et logistique agroalimentaire, Management de la relation commerciale* - et son parcours *Rythme, sport et montagne* - pour les sportifs de haut niveau -, *Transactions et gestion immobilières, Commercialisation des produits et services sportifs, Commercialisation des produits culturels : cinéma et audiovisuel* ou *Commercialisation des produits et services financiers*), ou sur l'international (*Management de la relation commerciale* et son parcours *Commerce international, Affaires internationales*), d'autres sont plus originales et concernent l'industrie (*Management de la relation commerciale* et son parcours *Technico-commercial industriel, Commerce B to B en milieu industriel* ou *Innovation et développement industriel*). La LP *Management de la relation commerciale* et son parcours *Développement commercial* semble, au moins dans son intitulé, moins explicite et moins spécialisée que les autres. Enfin, la LP *Assurance et gestion de patrimoine* traite d'un domaine, la gestion de patrimoine, qui est habituellement étudié à un niveau de master. On peut avoir des doutes sur le bien-fondé de l'intitulé de cette LP, voire de son contenu pédagogique. Le nombre important de parcours ou spécialités, essentiellement des masters rend parfois peu visibles les formations et questionne sur l'absence de relations entre des formations qui apparaissent comme proches et peu différenciées. Par exemple, dans le master MAE, la spécialité *Recherches, études et conseils en gestion et économie* peut apparaître comme proche à la fois des spécialités CEES ou DAF du master *Economie-Finance* qui sont, elles aussi, assurées à Annecy et, à un degré moindre, des spécialités *Achats et logistique à l'international* (ALI) et *Marketing ventes* (MV) du master DCI ; de même, la spécialité MAE du master du même nom pourrait, en l'absence d'informations supplémentaires, être mutualisée ou rapprochée des spécialités du master de management DCI. A un degré moindre, des partenariats pourraient être établis entre le parcours *Economie* de la licence MASS et le parcours *Economie et sciences de gestion* (ESG) de la 3<sup>ème</sup> année (L3) de la licence d'économie-gestion... Enfin, des mutualisations seraient possibles entre le parcours *Commerce et management international* de la L3 économie-gestion et le parcours *Commerce international* de la LP *Management de la relation commerciale* ou la LP *Affaires internationales*, même si les finalités d'une licence et d'une LP ne sont pas les mêmes. D'autres inconvénients d'un nombre important de spécialités peuvent être relevés : certaines d'entre elles (ou toutes) mériteraient d'être davantage développées et mises en évidence, et elles peuvent au contraire apparaître comme diluées dans la masse des spécialités. Elles souffrent peut-être alors d'un déficit d'image. Par exemple, dans le master *Economie-Finance*, si le parcours *Banque* est explicite de lui-même, ce n'est pas le cas des deux autres parcours (CEES et DAF). En outre, certains parcours fonctionnent de manière autonome, ce qui peut nuire à la cohérence d'ensemble de la formation. En outre, certains parcours connaissent des problèmes d'effectifs (parcours *Géographie* et *Psychologie* de la licence MASS...) ou de pilotage de parcours (licence *Economie-Gestion* par exemple).

Enfin, et la remarque est valable pour l'ensemble du champ, même si certaines formations entretiennent des partenariats avec des pays limitrophes (essentiellement la Suisse, mais aussi l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne pour le parcours EMBS), un développement important de ces partenariats internationaux permettrait, pour une offre identique des mêmes mentions et spécialités, de proposer des formations vraiment originales, pluri-langues (français, anglais, allemand et italien) et multiculturelles. Ce positionnement, difficile à mettre en place, permettrait cependant une différenciation plus naturelle par rapport aux formations proposées dans d'autres régions françaises.

## Conclusions

Le champ EGR propose à la fois des formations dans le domaine du droit et dans le domaine économie ou gestion.

Pour le secteur du droit, à côté d'une licence Droit « classique », la licence AES a su affirmer une certaine spécificité par rapport aux autres formations régionales du même type. Les masters qui permettent aux étudiants de poursuivre leurs études sont lisibles et eux aussi « classiques » mais comportent des parcours parfois très spécifiques comme par exemple le « droit du dommage corporel » dans le master droit privé répondant à des besoins et permettant une bonne insertion professionnelle. Les LP de ce secteur sont bien implantées dans les milieux professionnels et permettent elles aussi une bonne insertion. Globalement, on constate une réelle volonté de jouer la carte de l'originalité et on peut citer par exemple, le cas de la LP *Administration et gestion des entreprises culturelles de la musique et du spectacle vivant* dont l'attractivité est nationale.

Le secteur « économie-gestion » du champ EGR propose des formations qui permettent de poursuivre des études dans le cadre licence-master-doctorat avec de nombreuses passerelles entrantes (BTS, DUT, ingénieurs, étudiants étrangers, sportifs de haut niveau, en formation initiale, en alternance ou en formation continue...) et sortantes vers le marché du travail, à l'issue d'une L3, d'une LP ou d'un master.

Les métiers visés sont variés puisqu'ils vont des activités commerciales ou technico-commerciales (mécatronique), parfois déclinées au plan international, dans les secteurs de l'agro-alimentaire, du sport et des activités de montagne, de la culture, du tourisme-hôtellerie-loisirs, de l'immobilier, de la banque-assurance, ou de l'innovation industrielle aux activités d'études, de conseils et de recherche en gestion - management et en économie - finance.

Cette grande variété de débouchés professionnels est proposée par un nombre relativement limité de mentions de licences et de masters (5 contre 10 pour les LP). Par conséquent, l'importance des contenus disciplinaires et de la recherche est parfois peu ou mal valorisée. On a parfois l'impression que les enseignements d'ouverture ou transversaux sont beaucoup plus mis en avant dans les maquettes ou les dossiers de présentation que les enseignements « fondamentaux » ou « disciplinaires ». Ce sentiment est renforcé par le manque de matières « fondamentales » dans certaines LP (présentation du marché de l'immobilier, marketing...). Pourtant, certaines disciplines (statistiques et analyses quantitatives et qualitatives de données, fonctionnement des marchés ou marketing...) pourraient être des enseignements communs à toutes les LP et licences. De même, certains parcours (DAF, CEES, MV, MAE...) pourraient être mieux valorisés par des relations plus explicites avec les métiers et les publications scientifiques des laboratoires. Comment l'adossement à la recherche permet-il d'améliorer les formations et l'insertion professionnelle ? Comment les employeurs et les intervenants professionnels proposent-ils des modifications des formations ?

#### Points forts :

- L'offre de formations « droit, gestion et économie » est diversifiée, tant sur le plan des débouchés professionnels que sur le plan des publics variés visés. Elle est bien centrée sur son territoire et ses spécialisations.
- Une volonté est affichée pour proposer des formations originales et bien adaptées à l'environnement socio-économique régional. La participation du monde professionnel et en particulier du barreau, du notariat pour le secteur « droit » ou encore pour le secteur « économie-gestion » du club des entreprises dans de nombreuses formations du champ, constitue un soutien primordial aussi bien pour la cohérence et l'équilibre des enseignements que pour l'insertion en stage, en contrats d'apprentissage (professionnalisation et apprentissage) et en emploi.
- Le fonctionnement et le pilotage des formations sont globalement bons, avec une utilisation du numérique devenue courante, des modalités d'évaluation des étudiants elles aussi classiques, des modes d'autoévaluation (commissions pédagogiques et conseils de perfectionnement) cohérents.
- De nombreuses formations (toutes les LP) sont proposées en alternance ou en apprentissage, ou en formation continue ; certaines d'entre elles proposent à la fois un cursus en formation initiale ou en alternance (les masters de gestion, certaines LP).
- Dans le secteur du droit, un grand nombre de formations prévoient des stages à l'étranger, ou comportent des enseignements dispensés en anglais, tandis que dans le secteur « économie gestion », certains parcours sont proposés spécifiquement pour des étudiants étrangers (chinois avec le parcours THL « Alpes Sichuan » de la licence d'économie - gestion) ou délocalisées au Maroc, en Tunisie, en Suisse, en Italie, en Allemagne ou en Espagne (en particulier pour la mention de master DCI et son parcours EMBS).

#### Points faibles :

- Plus particulièrement dans le domaine « économie-gestion », l'originalité et la différenciation recherchées conduisent à un nombre parfois très élevé de parcours ou spécialités au sein d'une même mention, dans des composantes ou des localisations qui peuvent en outre être différentes, ce qui peut conduire à une moindre lisibilité des formations (et donc à un effet opposé à celui recherché). Par exemple, la licence MASS comprend trois parcours sur trois sites différents et une trentaine d'étudiants. Nous pouvons en revanche regretter le petit nombre apparent de formation continue ou de validation des acquis de l'expérience dans des parcours pourtant a priori bien adaptés à ce type d'organisation.
- On peut regretter de même un manque d'informations sur les profils des étudiants recrutés, sur leur insertion professionnelle (les taux d'insertion ne suffisent pas, niveau et rémunérations manquent), les taux de réussite ou sur les contenus des maquettes d'enseignement, remarque, qui est valable pour l'ensemble du champ. Dans le domaine du droit, les conseils de perfectionnements sont trop souvent absents ou peu effectifs.
- La quasi-totalité des LP recrutent essentiellement des BTS titulaires ou de DUT dans le domaine « économie-gestion ».
- L'accent est principalement mis sur la professionnalisation des études, et moins sur la dimension scientifique des contenus des formations. Or, ces deux dimensions, académiques et professionnelles, doivent être complémentaires et équilibrées.
- L'internationalisation des formations pourrait être étendue aux pays limitrophes de l'arc alpin dans l'ensemble du champ.

En conclusion, les diplômes de licence, licence professionnelle et master en droit, économie - gestion de l'USMB sont de bonne qualité. Un atout incontestable de ces formations est l'accent mis sur la professionnalisation. Des améliorations seraient cependant encore souhaitables en matière d'accueil des étudiants (livret des étudiants...), de leur insertion professionnelle, des dispositifs d'aide à la réussite (tutorat, remises à niveau, passerelles, le numérique et les enseignements à distance...) ou de pluridisciplinarité des formations.

D'autres améliorations semblent plus nécessaires :

- Dans le domaine « économie-gestion », le resserrement du nombre de spécialités ou une meilleure cohérence dans leurs articulations, le recentrage sur les disciplines de base et les outils d'analyse, une meilleure communication sur les relations formations - recherche et l'importance des laboratoires.
- Toujours dans ce domaine, peu d'étudiants issus des L2 sont recrutés en LP. Dans le même temps, on observe une augmentation de la poursuite d'études en master après une LP. Une meilleure orientation des étudiants, à l'issue des L1 et L2, mais aussi des BTS et des DUT, serait donc souhaitable.
- Dans le domaine « droit », les conseils de perfectionnement et les livrets d'étudiants pourraient être généralisés.
- Dans l'ensemble du champ, même si certains partenariats existent déjà, il n'existe pas de parcours multi-langues (pas seulement l'anglais), hormis le parcours EMBS et en tout cas, l'emplacement géographique pourrait permettre une plus grande internationalisation de certaines formations. Ceci pourrait constituer une piste d'amélioration, de diversification et de différenciation de l'offre de formation, proposition qui ne peut être répliquée pour toutes les mentions, mais pour un nombre limité d'entre elles.

Améliorer l'adossement des formations à la recherche, leur pilotage, la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants nécessite beaucoup de personnels et, en particulier, d'enseignants-chercheurs dont le nombre apparaît, dans de très nombreuses formations de ce champ, comme insuffisant au regard des objectifs, des volontés et de l'ambition affichés.

# Observations de l'établissement

PRÉSIDENCE

N/Réf. : PRE/DV/om/2014-15/240  
Denis VARASCHIN  
Président  
presidence@univ-savoie.fr

Mesdames, Messieurs les Membres  
du Comité d'Experts

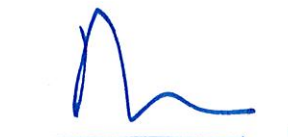
le 4 mai 2015,

Objet : Rapport de synthèse HCERES – S3FO160011159 - Entreprise,  
gouvernance, responsabilités - 0730858L

Mesdames, Messieurs,

J'ai l'honneur et le plaisir de vous adresser les observations formulées par l'Université Savoie Mont Blanc relatives au rapport de synthèse sur l'évaluation des formations de niveau licence et master du champ : Entreprise, gouvernance, responsabilités, émis par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Je vous prie de croire, Mesdames, Messieurs, en l'assurance de mes respectueuses salutations.



Denis VARASCHIN

## Evaluation des champs de formation Vague A : Campagne d'évaluation 2014-2015

Intitulé du champ de formation : Entreprise, gouvernance, responsabilités

### OBSERVATIONS

L'université Savoie Mont Blanc remercie les experts du HCERES pour cette évaluation approfondie qui pointe de nombreux points forts, notamment une offre de formation adaptée à son territoire et ses spécialisations, mais aussi des points faibles qu'elle avait en grande partie identifiés lors de la phase d'autoévaluation et auxquels elle va s'efforcer de remédier.

Dans le domaine « économie-gestion », les experts du HCERES pointent le risque d'un manque de lisibilité des formations lié à un nombre parfois élevé de parcours ou de spécialités. La restructuration importante de l'offre de formation de l'IAE Savoie Mont-Blanc et la mise en œuvre du Cadre national des formations devraient permettre d'éviter cet écueil au cours du prochain contrat pluriannuel. L'établissement conservera toutefois une douzaine de mentions de licence professionnelle qui proposent quasiment toutes des parcours en alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation) et ne rencontrent aucun problème de recrutement. Elles concourent ainsi à la professionnalisation des formations et répondent à un besoin avéré des entreprises, notamment dans les divers bassins d'emploi de la Savoie et de la Haute-Savoie.

Les experts du HCERES regrettent par ailleurs un manque d'information sur les profils des étudiants recrutés et sur l'insertion professionnelle des diplômés. Le pôle observatoire de l'établissement réalise des enquêtes sur le devenir des diplômés à 6 mois (DUT, LP, master et ingénieurs), 18 mois (ingénieurs) et 30 mois (DUT, LP, master et ingénieurs) avec un taux de réponse moyen voisin de 90%. Ces enquêtes incluent des questions portant sur les emplois occupés et les niveaux de rémunération mais aussi l'appréciation des sondés vis-à-vis de la formation suivie, de la préparation à l'insertion professionnelle et de l'emploi occupé. L'information est donc disponible, transmise aux équipes pédagogiques et aux membres des conseils de l'université, et, depuis peu, mise en ligne pour l'information des lycéens et des étudiants. Le fait qu'elle n'ait pas toujours été portée à la connaissance des experts du HCERES pourrait faire penser à une appropriation parfois insuffisante par les équipes à laquelle l'université remédiera rapidement par la multiplication des rencontres avec le pôle observatoire. L'établissement réfléchit par ailleurs à inclure les diplômés de licence dans le dispositif. En revanche, l'origine des étudiants ne fait l'objet d'aucune enquête ou analyse par les services centraux sauf pour les L1 et DUT1. Les informations sont malgré tout connues de la grande majorité des porteurs de mention.

Comme dans d'autres domaines ou champs, le flux de L2 vers les licences professionnelles demeure effectivement marginal malgré les efforts de l'établissement. La mise en œuvre de la spécialisation et de l'orientation progressives en licence pourrait faire évoluer cette situation. En effet, dès la phase de recrutement, les lycéens auront connaissance des licences professionnelles accessibles pour chaque portail d'entrée en cycle licence et chaque mention de licence.

L'augmentation des poursuites d'études en master après une licence professionnelle – les équipes de l'université sont attentives à les limiter – pose naturellement la question de l'orientation des titulaires d'un

BTS ou d'un DUT. Nous notons cependant que le discours n'est plus aussi clair qu'auparavant (poursuite < 20%), ce qui accentue la pression des étudiants.

Dans les dossiers d'autoévaluation, l'accent est principalement mis sur la professionnalisation des formations et les experts du HCERES attirent l'attention de l'établissement sur le nécessaire équilibre entre les dimensions académique et professionnelle des enseignements. L'université veille et continuera de veiller à ce que cet équilibre soit respecté, en le faisant mieux savoir.

Enfin, si la dimension internationale (stages à l'étranger, cours dispensés en anglais, formations destinées à des étudiants étrangers, formations délocalisées, doubles diplômes) est reconnue comme un point fort du champ, les experts recommandent une internationalisation accrue des formations, notamment avec les pays limitrophes de l'arc alpin. Il s'agit là d'un objectif prioritaire de l'université, considérée comme une porte d'entrée des établissements d'enseignement supérieur de la région Rhône-Alpes (AURA) en Suisse et en Italie transfrontalières, qu'elle considère comme un facteur stratégique de différenciation.