



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2011, Université du Havre. hceres-02039853

**HAL Id: hceres-02039853**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02039853v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



# Evaluation des diplômes Masters – Vague B

## ACADEMIE : ROUEN

Etablissement : Université du Havre

Demande n° S3MA12000012

Domaine : Droit, économie, gestion

Mention : Management

## Présentation de la mention

La mention « Management » regroupe les formations en gestion de l'Université du Havre. Elle est issue d'un regroupement de deux anciennes mentions : « Management international » et « Logistique ». C'est une formation qui propose des cours de management dont la particularité est la prédominance des aspects internationaux. Ces derniers s'appliquent aux disciplines enseignées (banque et finance internationales, marketing international, logistique internationale, transports internationaux), aux zones géographiques de spécialisation (Asie, Amérique latine) ou aux compétences transversales (plusieurs langues étrangères). Cette formation vise ainsi à former des cadres capables d'exercer des fonctions managériales dans des entreprises ou organisations ouvertes sur les relations internationales. Elle s'organise en quatre parcours de M1 et cinq spécialités de M2, au sein desquels des options sont proposées pour donner une spécialisation aux étudiants.

### Parcours de M1 :

- « Management et échanges internationaux », avec trois options (banque et finance internationales, échanges avec l'Amérique latine, échanges avec l'Asie) ;
- « Marketing international », avec deux options (formation initiale, formation en alternance) ;
- « Logistique et transports internationaux » ;
- « Comptabilité, contrôle, audit » (formation en alternance en demande de création).

### Spécialités de M2 :

- « Management et échanges internationaux », avec six options (achats internationaux, banque et finance internationales, échanges avec l'Amérique latine, échanges avec l'Asie, marketing international en formation initiale, marketing international en formation en alternance) ;
- « Logistique et transports internationaux », avec trois options (logistique internationale, transports internationaux, douane et logistique) ;
- « Recherche et conseil » (en co-habilitation avec les universités de Caen et Rouen) ;
- « Comptabilité, contrôle, audit » (formation en alternance en demande de création) ;
- « Expertise maritime » (formation continue en demande de création).

A l'heure actuelle, sans les deux nouvelles spécialités en demande de création, la mention pourrait s'appeler « Management international ».

## Indicateurs

Effectifs constatés	M1 : 227 M2 : 209
Effectifs attendus	idem
Taux de réussite	79 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

# Bilan de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention privilégie les aspects professionnels au détriment des aspects académiques. Elle met l'accent sur les compétences managériales et linguistiques. Elle est attractive et s'insère bien dans le bassin de recrutement régional (pour la formation en alternance). Le dossier manque de clarté : les informations essentielles ne sont pas synthétisées dans le texte, les documents de synthèse sur les maquettes des enseignements sont peu lisibles, l'information est parfois incomplète sur les équipes pédagogiques.

Sur le plan professionnel, la mention vise à former des futurs cadres compétents dans le management international, la gestion des ressources humaines, le management logistique, la stratégie d'entreprise, les langues et la communication. Les types d'emplois accessibles sont divers : conseiller de clientèle, chargé d'affaires, assistant commercial à l'export, chef de produit, chef de secteur, responsable communication, responsable marketing, consultant, logisticien, chargé d'étude, chef de projet, responsable qualité, responsable d'exploitation.

C'est la seule mention de gestion de l'établissement. Il n'y a pas de partenariats académiques régionaux en ce qui concerne les deux spécialités principales (« Management des échanges internationaux », « Logistique et transports internationaux »). L'ouverture à l'international de la mention est correcte, mais il manque des précisions sur les programmes (par exemple, les double-diplômes avec Dresde et Oldenburg). Par ailleurs, la mention ne s'appuie pas clairement sur un environnement recherche en dépit de l'existence de centres de recherche sur les thèmes du transport et de la logistique. En revanche, l'adossement aux milieux professionnels est très bon, tant du point de vue de l'existence d'un vivier local d'entreprises travaillant dans les transports ou les échanges internationaux, que du point de vue de l'intervention de professionnels dans la formation.

Il y a apparemment une bonne mutualisation des cours entre les parcours et entre les spécialités (tronc commun), mais la mutualisation effective semble moins importante (selon le parcours, certains cours du tronc commun ne sont pas mutualisés ou un cours n'est pas enseigné par la même personne). La présentation du contenu des unités d'enseignement (UE) manque de clarté. Un atout de la formation est l'offre de cours de langues. Quant à la politique des stages, elle est correcte : il y a une préparation à la recherche de stage et un bon suivi des stagiaires. L'équipe d'enseignants-chercheurs apparaît restreinte relativement au nombre de professeurs du secondaire, attachés temporaires d'enseignement et de recherche, et intervenants professionnels, qui assurent plus de la moitié des cours. Les linguistes sont les plus nombreux.

Les effectifs sont nombreux. Il y a relativement peu d'étudiants économistes et gestionnaires, beaucoup de titulaires de licence professionnelle et d'un diplôme de langues étrangères appliquées. La mention est attractive aux étudiants étrangers (le quart des effectifs). Les taux de réussite sont moyens en M1 (68 %) et bons en M2 (90 %). Les emplois des diplômés correspondent aux types d'emplois visés par la formation. Les effectifs attendus sont en progression.

La procédure de l'auto-évaluation implique les instances de l'établissement et est clairement expliquée. Le dossier n'indique pas comment elle est prise en considération pour faire évoluer l'offre de formation. Il n'y a pas de résultats connus sur l'évaluation des enseignements par les étudiants ni sur l'évaluation de la formation par les diplômés.

- Points forts :

- La mention bénéficie d'un atout de l'Université du Havre, celui d'offrir des cours d'une dizaine de langues étrangères.
- L'attractivité de la mention est forte, notamment vis-à-vis des étudiants étrangers, dont l'accueil est bien pensé (des cours de français).
- L'organisation de la formation en alternance est très bonne.

- Points faibles :

- Le contenu académique est faible. Il ne semble pas nécessaire d'avoir fait des études dans le domaine droit-économie-gestion pour faire cette formation.
- L'adossement à la recherche est très faible.
- L'insertion professionnelle locale est incertaine en ce qui concerne les étudiants en formation initiale.



## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il ne faudrait pas négliger la formation initiale ni les contenus scientifiques et académiques.

Il faudrait veiller à ce que l'augmentation des effectifs s'accompagne d'une augmentation des taux de réussite en M1. Il serait bon d'encourager la coordination pédagogique entre spécialités au-delà des mutualisations entre les cours fondamentaux (options Asie et Amérique latine).

En M1, le parcours « Marketing international » pourrait être une option du parcours « Management et échanges internationaux » : cela donnerait une meilleure lisibilité au cursus M1-M2.

Une coopération avec l'Université de Caen Basse-Normandie qui propose une spécialité « Développement international des PME-PMI » dans une mention « Management » pourrait être étudiée.

Dans la mesure où la spécialité « Recherche et conseil » constitue la seule possibilité de formation à la recherche de la mention « Management », il conviendra de s'assurer des modalités de participation des équipes de l'Université du Havre à cette spécialité.

L'intitulé de la mention devrait mieux faire apparaître la spécificité de la formation, qui privilégie les aspects internationaux. De plus, le seul terme « Management » ne représente pas bien l'orientation de la formation vers les langues étrangères appliquées. Il faudrait aussi s'interroger sur la logique de la création de deux nouvelles spécialités sans dimension internationale dans une mention qui met l'accent sur l'international.

# Appréciation par spécialité

## Management et échanges internationaux

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à former des cadres capables d'exercer leurs fonctions dans un contexte international. Les cours sont axés sur le commerce international et le marketing international. Il y a six parcours :

- « Achats internationaux ».
- « Banque et finance internationales ».
- « Echanges avec l'Asie ».
- « Echanges avec l'Amérique latine ».
- « Marketing international, formation initiale ».
- « Marketing international, formation en alternance ».

- Indicateurs :

Effectifs constatés	158
Effectifs attendus	idem
Taux de réussite	91 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

- Appréciation :

Le dossier n'informe pas de nombreux aspects enseignement et recherche. La formation privilégie la professionnalisation des étudiants. A certains égards, elle s'apparente à un master de langues étrangères appliquées.

Les objectifs professionnels sont bien identifiés. Il y a une volonté d'offrir une formation pluridisciplinaire, avec un accent mis sur les langues étrangères. Il y a une forte continuité entre le M1 et le M2. Les contenus des UE ne sont cependant pas précisés (il manque un descriptif des cours). Dans les options « Echanges avec l'Asie » et « Echanges avec l'Amérique latine », il s'agit plus d'une formation linguistique que d'une formation de gestion. Les modalités de formation à et par la recherche ne sont pas indiquées. La formation en apprentissage de l'option « Marketing international » met l'accent sur les cours à l'université (trois semaines de cours par mois pour une semaine en entreprise). Il en résulte un grand nombre d'heures de cours. Dans la mesure où l'évaluation des enseignements et de la formation n'est pas faite, on ne sait pas si les étudiants sont satisfaits de cette organisation.

- Points forts :

- Les parcours optionnels sont clairement identifiés et lisibles, avec une place importante accordée aux aspects pluridisciplinaires et culturels.
- L'offre de cours de langues étrangères est diversifiée et le volume horaire des cours de langues étrangères est important.
- L'encadrement des étudiants dans la politique de stages en formation initiale et dans la formation en alternance est bien organisé.

- Points faibles :

- Il n'y a pas de partenariats académiques avec des universités étrangères qui débouchent sur des actions concrètes réussies, ni d'adossés à la recherche.
- Le poids des cours de management dans certaines options est insuffisant (« Echanges avec l'Asie » ; « Echanges avec l'Amérique latine »).
- L'option « Banque et finance internationales » n'est pas suffisamment spécialisée ni technique. Les cours de finance sont très insuffisants, notamment sur le plan des techniques de financement et des produits financiers. Le programme ne correspond pas aux exigences d'un master de management international.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait veiller à un bon équilibre entre les disciplines de droit-économie-gestion et les cours de langues étrangères appliquées.

Il faudrait renforcer la dimension académique du master. Il conviendrait d'organiser une évaluation des enseignements par les étudiants et une évaluation de la formation par les diplômés, et tenir compte des résultats de ces évaluations dans l'organisation de la formation.

Il faudrait rechercher des co-habilitations en finance avec d'autres composantes de l'établissement ou d'autres établissements de la région.

### Logistique et transports internationaux

- Présentation de la spécialité :

La spécialité prépare aux métiers de la logistique et des transports dans des entreprises ouvertes sur l'international. Elle se décline en trois parcours :

- « Logistique internationale ».
- « Transports internationaux ».
- « Douane et logistique ».

- Indicateurs :

Effectifs constatés	51
Effectifs attendus	idem
Taux de réussite	89 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

- Appréciation :

C'est une formation dont la lisibilité est bonne en ce qui concerne les métiers visés. Plus de la moitié de l'équipe pédagogique est constituée d'intervenants professionnels. Les anciens diplômés ont trouvé des emplois dans les transports et la logistique, mais très peu en activité portuaire (la spécialisation locale).

Il y a apparemment une forte mutualisation des cours fondamentaux et de langues entre les trois parcours optionnels. L'organisation des unités d'enseignement est pertinente dans l'option « Douane et logistique » (notamment les cours de spécialisation). En revanche, elle n'est pas claire dans les deux autres options : quelle est la cohérence des cours communs ? Pourquoi des cours de langues sont-ils dans des unités d'enseignement fondamentales ? Quel est le nombre d'heures total sur les deux semestres ? Quelles sont les spécialités des intervenants ? Publient-ils dans les domaines de recherche des transports et de la logistique ?

Les effectifs de l'option « Douane et logistique » sont faibles : douze étudiants, dont neuf sont des étudiants étrangers, six sont en formation continue et aucun ne vient du M1 parmi les six en formation initiale.



- Points forts :
  - La spécialisation sur les transports et la logistique est claire et prometteuse.
  - La technicité de la formation représente un atout pour les diplômés.
  - Il y a une forte implication des intervenants professionnels.
- Points faibles :
  - L'insertion professionnelle au niveau local est incertaine.
  - La formation n'apparaît pas très attractive (sauf pour les étudiants étrangers).
  - Il n'y a pas d'adossement à la recherche.
  - Il manque une cohérence au sein des unités d'enseignement.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait rendre la maquette des enseignements plus claire et renforcer les aspects académiques de la formation.

### Recherche et conseil

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est co-habilitée avec l'Universités de Caen Basse-Normandie et l'Université de Rouen.

- Indicateurs :

Effectifs constatés	25
Effectifs attendus	30
Taux de réussite	45 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	60 %
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	100 % satisfaits [20 %]

- Appréciation :

La formation est indispensable au niveau des masters en gestion qui sont proposés sur toute la région normande. Le corps professoral, au niveau académique, est parfaitement adapté. On comprend mal pourquoi, malgré une forte sélectivité à l'entrée (20 %), le taux de réussite est si faible, 45 %.

- Points forts :
  - L'encadrement est excellent sur le plan académique.
  - Le cursus riche.
  - Une coopération est mise en place avec les autres universités de la région normande.
- Points faibles :
  - Le taux de réussite est faible et s'associe à peu de contrôle de connaissance.
  - La présence d'intervenants en provenance du monde du conseil pourrait être renforcée.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de réfléchir aux causes du faible taux de réussite, et de développer des actions visant à y remédier. On peut vraisemblablement avancer un manque d'attractivité des débouchés offerts par la formation. Si tel était le cas, il conviendrait de faire des efforts pour que des cabinets conseil capables de proposer des perspectives intéressantes de carrière aux diplômés, s'engagent davantage dans cette formation.

### Comptabilité, contrôle, audit

- Présentation de la spécialité :

Il s'agit d'une spécialité en demande de création (M1-M2) pour une formation exclusivement en alternance. Les étudiants pourront se présenter au Diplôme de comptabilité et de gestion (diplôme d'Etat de niveau licence professionnelle) ou au Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (diplôme d'Etat de niveau master professionnel). Les compétences professionnelles visées sont les suivantes : superviser les opérations de comptabilité générale d'une entreprise ou d'un groupe, garantir la fiabilité des comptes, établir des tableaux de bord. Les emplois concernés sont : chef comptable, contrôleur de gestion, auditeur, expert-comptable.

- Indicateurs :

Effectifs constatés	SO
Effectifs attendus	25
Taux de réussite	SO
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	SO
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	SO
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	SO

- Appréciation :

L'intérêt de la spécialité au sein de la mention n'est pas clair. La justification donnée est la suivante : elle permettrait aux étudiants, qui se présentent au Diplôme de comptabilité et de gestion ou au Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion, d'être dispensés de passer certaines unités d'enseignement.

L'organisation des enseignements repose sur une forte mutualisation avec les autres spécialités de la mention : quatre unités d'enseignement du tronc commun seraient mutualisées. Quelle est la pertinence de cours fondamentaux en économie internationale et en management international pour les étudiants en apprentissage de cette spécialité ?

La formation vise à dispenser des compétences transversales telles que la compréhension de l'environnement économique, juridique et international des entreprises, la communication dans au moins deux langues, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, l'analyse des données, la coordination d'une équipe. Il y a une volonté de mettre l'accent sur les disciplines managériales et linguistiques. Toutes les épreuves des cours sont un examen terminal (pas de contrôle continu).

Le contenu des unités d'enseignement n'est pas clair. Il n'y a pas de descriptif des cours. Il manque des informations précises sur les compétences de l'équipe pédagogique (quinze personnes). Parmi les intervenants professionnels, il y a trois experts-comptables et un commissaire au compte.

- Points forts :
  - Les métiers visés sont clairement identifiés.
  - La formation peut bénéficier de l'existence d'un centre de formation des apprentis à l'Université du Havre.
  
- Points faibles :
  - Il n'y a pas d'informations fournies sur le potentiel de contrats d'apprentissage au niveau local. Les effectifs risquent d'être plus faibles que le nombre de 25 étudiants attendus.
  - Dans le pilotage de la formation, les compétences internes en comptabilité, contrôle et audit sont difficiles à identifier.
  - L'organisation des cours peut ne pas correspondre aux besoins d'étudiants en apprentissage. Les heures des cours des deux langues étrangères sont excessives, d'autant que les emplois accessibles (comptables, auditeurs) nécessitent, moins que les emplois des autres spécialités, la maîtrise de deux langues étrangères. L'absence de contrôle continu dans une formation en alternance peut également être insatisfaisante pour les étudiants.

## Notation )

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

## Recommandations pour l'établissement )

Il conviendrait de s'assurer de l'utilité de la formation pour garantir des effectifs suffisants. A cet égard, il faudrait rechercher des co-habilitations en comptabilité avec d'autres composantes de l'Université du Havre ou d'autres universités. N'existe-t-il pas déjà des formations de ce type dans la région ?

Il faudrait également retravailler la maquette des enseignements pour compléter la formation de comptable et d'auditeur, en réduisant les exigences de maîtrise de deux langues étrangères et l'accent mis sur les compétences managériales de direction d'équipe. En quoi la formation s'intègre-t-elle à la mention dont la dimension internationale est forte ?

### Expertise maritime

- Présentation de la spécialité :

C'est une spécialité en demande de création, uniquement en M2 et en formation continue. La spécialité concerne le management du risque maritime. En particulier, son objectif est de compléter la formation d'officiers de la marine par du droit maritime pour qu'ils deviennent des experts maritimes appelés en cas de sinistre. Il s'agit aussi d'améliorer la sécurité et la sûreté des transports maritimes. Les compétences visées sont la maîtrise de la communication sur des événements liés aux activités humaines en mer, avec les professionnels du droit et de l'assurance, et la maîtrise de l'anglais. Le type d'emploi visé est la gestion de cabinet d'expertise maritime (risques en assurance).

- Indicateurs :

Effectifs constatés	SO
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	SO
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	SO
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	SO
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	SO

- Appréciation :

La demande se fait dans un contexte institutionnel nouveau : il y a eu récemment un regroupement des écoles de la marine au sein de l'Ecole Nationale Supérieure Maritime (ENSM) dont le siège sera transféré au Havre en 2014. L'objectif est de réunir les compétences techniques de l'Ecole de la Marine Marchande du Havre et les compétences universitaires en droit et management de l'Université du Havre.

Aucun détail n'est donné sur les mesures concrètes du partenariat. Le dossier n'indique pas quelle est la formation initiale des officiers de la marine et pourquoi la spécialité ne s'adosse pas à elle. Le projet n'est pas clair. Il n'est pas suffisamment élaboré.

Le dossier mentionne qu'il existe déjà un diplôme universitaire créé par l'Université du Havre en 2007, sans préciser le diplôme (les effectifs étaient de 3 candidats en 2008 et de 9 candidats en 2009).

Dans la maquette des enseignements, il semble qu'il n'y ait pas de cours de droit des assurances maritime. L'utilité du cours de droit des transports terrestres n'est pas évidente. Quels sont les cours de gestion des risques ? Il n'y a pas de précisions sur les volumes horaires et les crédits.

Des experts maritimes interviennent dans la formation. Il est indiqué que la formation peut également s'appuyer sur la présence de laboratoires de recherche dont les thématiques sont les transports et la logistique. L'adossement à la recherche reste à démontrer. Y-a-t-il des enseignants-chercheurs spécialistes du droit maritime ?

- Points forts :

- Des besoins de formation sont manifestes (compétences de management d'officiers de marine, contexte international d'insécurité maritime).
- Un partenariat avec l'Ecole de la Marine Marchande et la formation continue sont pertinents.

- Points faibles :

- L'intérêt de cette spécialité dans la mention n'est pas suffisamment démontré. On ne connaît pas les détails du partenariat avec l'Ecole Nationale Supérieure de la Marine.
- Les effectifs probables sont faibles.
- La maquette des enseignements n'est pas suffisamment travaillée. Il n'y a pas de cours de droit des assurances maritime. Il n'y a pas de cours de gestion identifiable.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait élaborer un projet clair de partenariat avec l'Ecole Nationale Supérieure de la Marine au Havre.

Il faudrait revoir la maquette des enseignements : introduire des cours de droit des assurances et de gestion. La spécialité pourrait s'appuyer sur les cours de droit (spécialité « Droit des assurances ») dispensés à Caen (mention « Droit ») ou à Rouen (mention « Droit privé »).

Cette formation pourrait s'intégrer à une mention de « Droit » à l'Université du Havre.