



HAL
open science

Master Management et performance des organisations

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management et performance des organisations. 2011, Université François-Rabelais de Tours. hceres-02039912

HAL Id: hceres-02039912

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02039912v1>

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 : ORLEANS-TOURS

Etablissement : Université François-Rabelais de Tours

Demande n° S3MA120000354

Domaine : Droit, économie, gestion

Mention : Management et performance des organisations

Présentation de la mention

La mention « Management et performance des organisations » inclut toute l'offre de formation en gestion de l'université de Tours et coïncide avec l'offre de formation de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de ladite université. Ce regroupement de spécialités existantes en une seule mention constitue la restructuration proposée.

La première année du master comporte deux parcours : le parcours « Sciences du management », destiné aux étudiants ayant une licence économie-gestion, et un nouveau parcours intitulé « Passerelle en gestion », destiné aux étudiants provenant de filières non gestionnaires.

La seconde année du master propose 10 spécialités : « Audit et contrôle des entreprises internationales » ; « Management des équipes, santé et qualité de vie au travail » ; « Management des PME et entrepreneuriat » ; « Management public » ; « Management de la qualité et des projets » ; « Management stratégique des ressources humaines et performance durable » ; « Marketing des services » ; « Métiers de la banque et de la finance » ; « Recherche en sciences de gestion » ; « Management et administration des entreprises ». Cette dernière spécialité est réservée aux étudiants non gestionnaires (ingénieurs,...) qui souhaitent acquérir une double compétence. La spécialité « Management des équipes, santé et qualité de vie au travail » est une création ex nihilo.

Indicateurs

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

Bilan de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention n'est pas conçue comme un programme intégré sur 2 années. La première partie du dossier ne traite d'ailleurs pas de la mention, mais seulement de la première année du master. Il n'y a quasiment pas de regroupement des données relatives aux diverses spécialités. L'accent n'est pas mis sur la cohérence entre les spécialités de la mention, ni sur la cohérence entre les deux années de la mention. Chaque élément est de qualité, mais l'ensemble constitue un tout hétéroclite. La composition de la mention s'apparente à celle d'un domaine. La restructuration de l'offre de formation historique en une seule mention est sans incidence significative sur l'organisation des rapports entre années et entre spécialités.



- Points forts :
 - Des constituants de qualité.
 - Le pilotage certifié Qualicert.
- Points faibles :
 - La pléthore de M2 (qui n'ont pas les mêmes prérequis) pour un seul M1, rendant l'articulation M1-M2 difficile et l'ensemble difficilement lisible.
 - La quasi-absence de regroupement des données relatives aux M2.
 - La partie mention du dossier ne traite actuellement que du M1 de l'offre, pas des M2.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

L'organisation de l'offre de formation en quelques mentions (regroupant des spécialités dont les prérequis sont communs) procurerait plus de lisibilité et inciterait à une plus grande articulation du programme entre les deux années de la mention.

Il faudrait, à l'avenir, fournir des données regroupées pour les M2 de mention (qui auraient d'ailleurs plus de sens s'il y avait plusieurs mentions).

Appréciation par spécialité

Audit et contrôle des entreprises internationales

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Audit et contrôle des entreprises internationales » a pour objectif de former des professionnels maîtrisant les facettes du contrôle et de l'audit dans un contexte national et international et d'aider les étudiants à préparer les examens du « Certified Internal Auditor », du Diplôme Professionnel de l'Audit Interne, et les épreuves de l'expertise comptable. La spécialité est proposée en formation initiale, en apprentissage et en formation continue.

- Indicateurs :

Données 2008-2009 - M2

Effectifs constatés	20
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	90 %
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 positionnement de la spécialité sur l'audit et le contrôle dans un contexte international et pas uniquement national est bien en phase avec l'environnement actuel, et le programme proposé est cohérent avec les objectifs visés. L'internationalisation du parcours des étudiants peut être renforcée et il manque des données sur la formation continue et l'attractivité de la formation.

- Points forts :

- Le positionnement du programme.
- La qualité de l'insertion professionnelle.
- L'articulation à la recherche.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- L'absence de données sur la formation continue.
- L'absence de données permettant d'évaluer l'attractivité de la formation.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il serait nécessaire de renforcer la coloration internationale du programme en favorisant les stages à l'étranger ou l'apprentissage dans un contexte international (même s'il se déroule en France).

Il conviendrait aussi de donner, à l'avenir, des précisions sur l'articulation du programme avec le M1, sur la formation continue et sur l'attractivité de la formation.



Management des équipes, santé et qualité de vie au travail

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Management des équipes, santé et qualité de vie au travail » a pour objectif de sensibiliser les participants à l'impact des méthodes et des styles de management sur la santé et la qualité de vie au travail. C'est une demande de création qui devrait être proposée en formation initiale et en formation continue.

- 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 :

Ce projet de spécialité est potentiellement porteur dans un contexte d'importance des risques psychosociaux. Il s'appuie sur des travaux de recherche en partie réalisés par l'équipe pluridisciplinaire proposant la formation.

- Points forts :

- Le positionnement de la spécialité sur un segment potentiellement porteur.
- La cohérence avec les travaux de recherche de l'équipe et l'approche pluridisciplinaire.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- Le manque d'informations sur les débouchés possibles, notamment pour des étudiants en formation initiale.
- Le manque d'information sur les formations concurrentes dans l'environnement régional et national.
- L'absence d'évaluation des conséquences du recouvrement partiel, avec la spécialité en « Management stratégique des ressources humaines et performance durable ».

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait d'affiner l'évaluation de l'opportunité de la formation compte tenu du contexte externe (identifier s'il existe des formations proches dans l'environnement régional et national et évaluer les débouchés possibles pour des étudiants en formation initiale) et du contexte interne (évaluer l'opportunité d'un parcours dans la spécialité « Management stratégique des ressources humaines et performance durable »). Il serait prudent de commencer par la formation continue.



Management des PME et entrepreneuriat

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Management des PME et entrepreneuriat » a pour objectif de développer les compétences des étudiants à la création, à la reprise et/ou au management des PME, compte tenu de la spécificité des défis associés aux PME. La spécialité est proposée en formation initiale, en apprentissage et en formation continue.

- Indicateurs :

2008-2009 en M2 formation initiale et continue.

Effectifs constatés	38
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	75 % à 96 %
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 :

La spécialité répond à un besoin du marché, confirmé par une insertion rapide des étudiants dans la vie active. Elle s'appuie à la fois sur les recherches de l'équipe intervenant dans le programme et le milieu professionnel régional.

- Points forts :

- La forte articulation recherche-enseignement.
- L'ancrage fort dans les milieux professionnels.
- Le lancement de la formation en apprentissage.

- Points faibles :

- La structure du programme proche entre M1 et M2 (risque de redondances importantes).
- La faible ouverture à l'international.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il serait nécessaire de montrer la cohérence entre le programme M1 de la mention et la spécialité M2, ainsi que de renforcer l'ouverture à l'international du programme et l'enseignement en management international, dans un contexte où l'internationalisation des PME constitue un défi.

Les modalités de l'accord avec l'université du Québec devraient aussi être précisées.

Management public

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Management public » a pour objectif de former des jeunes professionnels, afin qu'ils soient capables de répondre aux problématiques managériales du secteur public. La spécialité est proposée en formation initiale, en apprentissage et en formation continue, au sein d'un seul et même groupe.

- Indicateurs :

Année 2008-2009 - M2

Effectifs constatés	18
Effectifs attendus	
Taux de réussite	100 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	100 %
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 :

Cette spécialité répond à un besoin réel dans les organisations publiques au niveau national. Toutefois, l'attractivité de la formation apparaît faible pour une spécialité créée en 2001 (13 à 18 étudiants inscrits selon les années, formation continue incluse, pour une trentaine de candidatures).

- Points forts :

- L'articulation recherche - enseignement.
- Le développement de l'apprentissage.
- Le positionnement sur un segment porteur.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- La faible attractivité, notamment en formation continue.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il faudrait développer la formation continue en jouant sur la temporalité de la spécialité et la communication auprès des organisations publiques. Il serait aussi nécessaire de renforcer l'apprentissage pour attirer davantage de candidatures en M1.



Management de la qualité et des projets

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Management de la qualité et des projets » a pour objectif de former des professionnels qualifiés pour piloter et accompagner les démarches qualité et/ou les projets dans tout type d'organisation. La spécialité est proposée en formation initiale et en formation continue (2 groupes). Elle est délocalisée au Maroc et il y a un projet de délocalisation au Bénin.

- Indicateurs :

Année 2008-2009 - formation initiale et continue, hors délocalisation

Effectifs constatés	39
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	80 % à 100 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	64 %
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	74 %
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	74 %

- Appréciation :

Le positionnement de la spécialité à la fois sur le management de la qualité et le management de projet est défendable, compte tenu de leur complémentarité. La multiplication des déclinaisons du programme (formation initiale, formation continue, délocalisation au Maroc et projet de délocalisation au Bénin) soulève la question de la disponibilité de l'équipe pédagogique.

- Points forts :

- Le développement d'une double compétence management de projets - management de la qualité.
- Le lancement de l'apprentissage en 2009.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- La tension entre la taille de l'équipe et la déclinaison large de la formation.
- Le sous-dimensionnement de l'enseignement de la gestion du changement.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il pourrait être intéressant de chercher à attirer davantage d'ingénieurs, pour lesquels la spécialité est d'un grand intérêt potentiel, et d'envisager un partenariat avec une ou plusieurs écoles d'ingénieurs.

Par ailleurs, il conviendrait d'évaluer la faisabilité du nouveau projet de délocalisation, en termes de disponibilité de l'équipe pédagogique, et de renforcer le contenu du programme en gestion du changement.

Enfin, un développement des partenariats avec des associations professionnelles serait bienvenu.



Management stratégique des ressources humaines et performance durable

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Management stratégique des ressources humaines et performance durable » a pour objectif de former des professionnels de la fonction RH (ressources humaines) et des managers de proximité.

La spécialité est proposée en formation initiale, en apprentissage et en formation continue. Il y a un projet de délocalisation de la formation au Liban et au Brésil et un projet de déclinaison de la spécialité en anglais à Tours pour des étudiants étrangers.

Un des modules du programme permet aux étudiants de choisir deux options parmi les trois proposées : « Management international des RH », « Théorie et problématiques de recherche en GRH », « Psychosociologie et qualité de vie au travail ».

- Indicateurs :

Année 2008-2009 - formation initiale et continue

Effectifs constatés	72
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	+ de 90 %
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 :

Il s'agit d'une spécialité bien développée, tant en formation initiale, apprentissage, qu'en formation continue, et dispensée par un corps professoral reconnu, mobilisant des enseignants-chercheurs de plusieurs universités. On note aussi des innovations récentes ou en projet qui attestent d'une dynamique positive.

- Points forts :

- La montée en puissance rapide de l'apprentissage (100 % en 2009-2010).
- Un important séminaire d'initiation aux méthodes de la recherche.
- Le projet de création d'un groupe où la formation serait dispensée à 100 % en anglais.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- Les fonctions exercées par certains intervenants professionnels ne sont pas en phase avec le programme.
- Le risque de tension entre la taille de l'équipe et les projets de délocalisation de la formation.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il serait nécessaire de renforcer la cohérence entre l'équipe d'intervenants professionnels et la visée du programme, ainsi que d'évaluer la faisabilité des projets de délocalisation, en termes de disponibilité de l'équipe pédagogique.



Marketing des services

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Marketing des services » a pour objectif de former des cadres en marketing. Elle est proposée en formation initiale et en apprentissage.

La spécialité est délocalisée au Liban (double diplôme) et au Brésil.

Le programme prévoit 3 options (50 heures chacune) correspondant à 3 parcours : « Approches terrains du marketing », « Recherche et consulting », « International service marketing ».

- Indicateurs :

Année 2008-2009

Effectifs constatés	21
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	94 %
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 :

Cette spécialité, centrée sur le marketing des services, propose néanmoins un contenu assez « généraliste ». Les débouchés ne sont pas clairement spécifiés et les trois parcours proposés correspondent à une segmentation qui manque de lisibilité.

- Points forts :

- L'ouverture sur l'international, avec double délocalisation.
- Les travaux de groupe multiculturels (France-Liban).
- Le développement de l'apprentissage (toutefois encore limité).
- Le développement d'une offre de cours en anglais.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- Le manque de précisions sur les débouchés visés.
- La finalité des options qui manque de clarté.
- L'absence de la dimension managériale.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de renforcer la lisibilité du programme de formation et des débouchés, et de développer la dimension management du marketing management.



Métiers de la banque et de la finance

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Métiers de la banque et des finances » a pour objectif de former des collaborateurs opérationnels et ayant un fort potentiel d'évolution dans les métiers de la finance, dans les banques et dans les autres organisations. La spécialité est proposée en formation initiale, en apprentissage et en formation continue (quelques étudiants en formation continue dans la formation délocalisée au Maroc). Trois parcours sont proposés : « Finance » ; « Banque et marchés financiers » ; « Conseiller clientèle de professionnels ». Le second parcours est aussi délocalisé au Maroc et le troisième parcours, créé en 2009, se déroule uniquement en apprentissage. Les deux premiers parcours sont le résultat d'une fusion de deux masters (« Banque et finance » de la Faculté d'économie de Tours et « Ingénierie financière » de l'IAE de Tours). 35 à 60 % des cours sont mutualisés selon les parcours.

- Indicateurs :

Année 2008-2009 (hors parcours Conseiller clientèle de professionnels)

Effectifs constatés	34
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	Entre 56 et 83 %
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)	45%
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

- Appréciation :

Fruit de la fusion de deux diplômes distincts, la spécialité a connu un réel effort de mutualisation des enseignements et d'innovation avec la création d'un nouveau parcours. Un renforcement de la mutualisation des enseignements et l'harmonisation des pratiques (notamment d'évaluation des enseignements) reste toutefois possible.

- Points forts :

- L'apprentissage (parcours « Conseiller clientèle de professionnels »).
- La sensibilisation à la recherche (parcours « Finance »).
- L'ouverture sur l'international.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- Les taux de réussite relativement faibles.
- Le programme délocalisé dispensé uniquement pour 1/3 par des enseignants-chercheurs de Tours.

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Le renforcement de la mutualisation, notamment pour l'enseignement déontologie et éthique, et la sensibilisation à la recherche en finance seraient bienvenus. Il conviendrait aussi de développer un enseignement commun sur le management d'équipe, beaucoup des étudiants étant susceptibles d'exercer des fonctions d'encadrement à moyen terme. Enfin, il serait nécessaire de renforcer la présence des enseignants-chercheurs de l'université de Tours dans la formation délocalisée.



Recherche en sciences de gestion

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Recherche en sciences de gestion » a pour objectif de former de futurs enseignants-chercheurs en sciences de gestion ainsi que des cadres et consultants. Elle vise à montrer l'intérêt de faire de la recherche sur les deux axes structurants du laboratoire de recherche dans sa composante tourangelle (attentes et responsabilités d'une part, dynamiques organisationnelles d'autre part).

La spécialité est demandée en co-habilitation avec l'Université d'Orléans (en coordination avec l'Université de Poitiers) et est rattachée à un nouveau laboratoire fusionnant les laboratoires de l'IAE de Tours et de l'IAE d'Orléans.

Les étudiants doivent suivre un ensemble d'enseignements fondamentaux et choisir un enseignement thématique parmi les deux proposés (attentes et responsabilité ; dynamiques organisationnelles), ainsi qu'un enseignement disciplinaire parmi les six proposés (marketing des services ; management public ; management des PME et entrepreneuriat ; audit et contrôle des entreprises internationales ; management de la qualité et des projets).

La spécialité est proposée en formation initiale et en formation continue. Elle a un projet de formation en apprentissage.

- Indicateurs :

Année 2008-2009

Effectifs constatés	15
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	40 %
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)	100 %
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

- Appréciation :

La mutualisation des compétences de deux laboratoires se justifie pleinement : elle permet de proposer un programme solide, d'espérer dépasser la taille critique, et de partager des ressources et compétences.

- Points forts :

- L'intérêt de la construction d'un programme conjoint.
- L'ancrage dans les spécialités des laboratoires associés.
- Le partenariat avec l'Ecole supérieure de commerce de Tours - Poitiers (ESCEM) - pour renforcer les candidatures -.

- Points faibles :

- La faible articulation M1-M2.
- L'absence d'initiation aux métiers du conseil.
- Le faible taux de réussite.
- Une trop forte concentration de l'enseignement sur un enseignant-chercheur (qui intervient dans 5 enseignements du programme).

Notation

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

Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de :

- Prévoir une initiation aux métiers du conseil.
- Eviter qu'une partie significative de la formation ne repose que sur un enseignant-chercheur.
- Evaluer la faisabilité du projet de développement de l'apprentissage (missions envisageables et entreprises possibles).

Management et administration des entreprises

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Management et administration des entreprises » a pour objectif de proposer à des étudiants non gestionnaires une formation leur permettant d'acquérir la maîtrise des différents outils fondamentaux nécessaires à la gestion et l'administration des entreprises.

La spécialité est proposée en formation initiale et en formation continue.

Elle comporte deux parcours : « Apprentissage au management » pour des étudiants détenant au moins 240 crédits européens dans des domaines autres que la gestion ; « Perfectionnement au management » pour des étudiants issus de l'Ecole polytechnique universitaire de Tours. Par ailleurs, des conventions ont été signées avec deux universités chinoises afin d'accueillir des étudiants asiatiques qui viennent se former aux techniques de gestion européennes.

- Indicateurs :

Année 2008-2009

Effectifs constatés	47
Effectifs attendus	NR
Taux de réussite	96 %
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 :

Il s'agit d'une spécialité d'utilité avérée pour tous les non gestionnaires souhaitant acquérir les fondamentaux de la gestion

- Points forts :

- Le contenu généraliste du programme pour des non gestionnaires.
- La convention avec une école d'ingénieurs.
- La convention avec deux universités chinoises.

- Points faibles :

- L'absence de mutualisation entre les deux parcours.
- Le stage court (4 mois) et la capacité limitée des étudiants à trouver des stages valorisant la double compétence.
- L'absence d'information sur les modalités de la formation continue.

Notation)

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

Recommandations pour l'établissement)

Il conviendrait de :

- Allonger le stage et promouvoir ceux permettant aux étudiants d'exploiter leur double compétence.
- Rechercher les mutualisations possibles entre les deux parcours. Pour le moins, envisager des travaux de groupe en commun.
- Fournir des informations sur la formation continue.