



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2015, Université Jean Monnet Saint-Étienne  
- UJM. hceres-02040858

**HAL Id: hceres-02040858**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040858v1>**

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



## Rapport d'évaluation

### Master Management

- Université Jean Monnet Saint-Etienne – UJM

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# 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

---

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

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

Évaluation réalisée en 2014-2015

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences économiques - gestion

Établissement déposant : Université Jean Monnet Saint-Etienne - UJM

Établissement(s) cohabilité(s) : /

La mention *Management* de l'Université Jean Monnet est l'une des quatre mentions actuelles de niveau master de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Saint-Etienne, aux côtés des mentions *Ingénierie économique*, *Finance* et *Culture et management du design*.

Elle se décline dans quatre spécialités : *Management de projet* (MP), *Management international* (MI), *Management des organisations de santé* (MOS) et *Management et administration des entreprises* (MAE). Les trois premières spécialités sont intégrées au sein de l'Institut universitaire professionnalisé management (département de l'IAE), avec une forte majorité de cours mutualisés et plusieurs unités d'enseignement complémentaires spécifiques. La spécialité *Management de projet* est également proposée à Roanne dans le cadre du Centre universitaire roannais.

Globalement, la mention a pour particularité d'avoir choisi un positionnement très généraliste, y compris dans le cas de la spécialité *Management de projet*.

Son but est de former des managers polyvalents, ou ayant une double compétence dans le cas de la spécialité *Management et administration des entreprises*. Plusieurs spécialités proposent une spécialisation sectorielle (*Management des organisations de santé* et *Management international*). Elles sont proposées en formation initiale et pour certaines, en apprentissage (pendant deux ans en *Management de projet*) et/ou en formation continue.

Des passerelles existent entre les spécialités (excepté la spécialité MAE, plus spécifique).

## Avis du comité d'experts

L'architecture de ce cursus « hyper généraliste » est particulièrement lisible et correspond, pour chaque spécialité (4 au total) à des objectifs pédagogiques, à des compétences attendues et des orientations métiers ou secteurs d'activités bien différenciées, même si elles s'appuient sur un socle commun d'enseignements en management (plus de deux tiers des enseignements). Le tout forme une mention cohérente fondée sur quelques principes communs. L'avantage de ce choix est la grande cohérence entre spécialités et les nombreuses synergies et passerelles possibles en cours de formation. Il existe également une bonne mutualisation entre spécialités, dès la première année. L'inconvénient est le risque de voir partir, après la troisième année de licence (L3) et la première année de master des étudiants en quête de davantage de spécialisation disciplinaire. L'existence de partenariats solides avec le monde socio-économique, notamment avec des réseaux professionnels, combinée à un ancrage académique possible via l'équipe de recherche COACTIS, contribuent à la qualité et à la cohérence de ce cursus.

Les relations avec le monde professionnel sont fortes et existantes depuis la création de la formation. Elles se concrétisent par une forte implication des professionnels dans les enseignements (environ 40 % des enseignements), par un pilotage associant largement les représentants professionnels et par la dynamique du réseau des anciens. L'ouverture du cursus à des publics en alternance et en formation continue est indéniablement un élément de différenciation (sauf pour la spécialité *Management International*) au sein de l'offre régionale et même nationale. Le parcours *Entrepreneuriat* de la spécialité MAE, les délocalisations de la spécialité à l'étranger (au Maroc, avec 80 étudiants inscrits sur quatre villes en partenariat avec l'ESIG, et au Liban, avec 12 étudiants sur un site au Liban) et l'application du dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont également des dimensions assez originales par rapport à l'offre locale. Une place importante est dévolue à l'expérience professionnelle : au moins 10 semaines en première année, au moins 18 semaines en seconde année, avec de nombreuses formules possibles dans certaines spécialités. En revanche, l'insertion dans l'environnement recherche n'est pas explicitée. Le rapport mentionne la rédaction d'articles

scientifiques par les étudiants. Il présente le laboratoire COACTIS (Conception de l'action en situation, Equipe d'accueil EA 4161) et évoque son attractivité, mais ne précise pas le lien avec les différentes formations, bien que des synergies soient possibles. Aucune information n'est donnée sur l'école doctorale. Aucune poursuite en doctorat n'apparaît dans l'enquête d'insertion à trois ans.

L'équipe pédagogique est constituée d'intervenants universitaires (de l'établissement comme d'établissements extérieurs) et professionnels, avec très peu d'enseignants-chercheurs invités. La direction de la mention est très bien structurée : les responsabilités pédagogiques sont clairement délimitées, pour chaque spécialité et niveau de formation. Chaque groupe de formation au sein des quatre spécialités est piloté par un « binôme » enseignant-chercheur/assistante administrative. Les 10 responsables se réunissent deux fois par mois pour échanger et apporter des réponses ou des améliorations au programme et à son déroulement. Par ailleurs, des groupes projets *ad hoc* sur des questions transversales sont constitués si besoin est. L'implication de l'équipe est manifestement forte et les professionnels s'investissent également dans la réflexion et le perfectionnement des cursus. L'implication des acteurs de la recherche n'est pas indiquée.

Globalement, les effectifs au sein de la mention sont à peu près stables sur la période, entre 278 (en 2012-13) et 325 inscrits (en 2009-10). Le recrutement est local à 50 %. Les effectifs sont en croissance en première année (+81 % au cours du contrat). Ils sont hétérogènes, et parfois fluctuants d'une spécialité à l'autre en seconde année, avec une tendance à la baisse en *Management et administration des entreprises* et un effectif fluctuant en *Management des organisations de santé*. Le taux de diplômés est très élevé (autour de 90 % sur la période). Les taux d'insertion professionnelle fournis en annexe, sur la base d'une enquête menée par l'Observatoire de la vie étudiante de l'Université (OVE) sont difficiles à interpréter car les taux de réponse sont assez faibles (parfois moins de 50 %). Les données fournies ne permettent pas non plus d'estimer la ventilation des étudiants par spécialité, ni d'estimer comment les formations continues sont organisées. Les proportions d'étudiants en formation initiale, en formation continue et en alternance ne sont pas précisées. On sait toutefois que, sur les groupes en alternance, le taux de recrutement dans l'entreprise d'accueil est de 77 % en 2012-2013 et que la durée d'obtention moyenne d'un emploi est de deux mois. La difficulté de suivi des cohortes de diplômés est d'ailleurs soulignée dans le rapport. L'accompagnement à l'insertion professionnelle a été renforcé au cours du contrat.

## Éléments spécifiques de la mention

<p>Place de la recherche</p>	<p>L'équipe de recherche COACTIS (Lyon II et Saint-Etienne) constitue le socle recherche de la mention <i>Management</i>. L'équipe est dynamique et son orientation pluridisciplinaire est cohérente avec la structure de la mention.</p> <p>La rédaction d'un article de recherche en seconde année (accompagnée par un module d'initiation à la recherche) atteste de la place significative de la recherche dans les spécialités.</p> <p>Les synergies entre l'activité scientifique des enseignants-chercheurs et la formation ne sont pas développées dans le dossier. Pourtant, on retrouve, parmi les axes transversaux de COACTIS, certaines des orientations des spécialités : management de projet, systèmes de santé.</p> <p>Le rapport ne comporte pas d'éléments d'information sur ce qui peut faciliter la poursuite en doctorat. Aucune poursuite n'a eu lieu en 2012-13 suivant les données de l'Observatoire de Saint Etienne.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>L'organisation des programmes est très cohérente avec le positionnement très généraliste.</p> <p>On note la présence historique de publics en alternance (depuis 20 ans), l'implication des professionnels dans les enseignements et plus généralement l'ancrage dans le milieu socio-économique. L'équipe pédagogique accompagne étroitement les étudiants dans leur insertion professionnelle (travaux en petits groupes, projet professionnel, analyse de la pratique professionnelle, suivi de l'alternance,...).</p> <p>Des enseignements manquent pour former les étudiants à certains métiers qui représentent des débouchés importants (GRH,</p>

	<p>marketing) pour les étudiants de M2 actuels.</p> <p>Le réseau d'anciens diplômés est important (2500 personnes).</p>
Place des projets et stages	<p>Les stages de fin d'étude, obligatoires, ont une place importante dans le cursus, en temps passé (stage en première ou deuxième année de master représentant entre 14 à 28 semaines en entreprise), mais aussi en poids dans l'évaluation globale (15 à 25 % des crédits).</p> <p>Chaque formation propose au moins un stage de longue durée et éventuellement d'autres formules (apprentissage, contrat de professionnalisation, etc.).</p> <p>Un suivi complet est proposé, individuel et dans le cadre d'ateliers.</p> <p>Les relations avec un bureau d'appui d'aide à l'insertion professionnelle ne sont pas précisées.</p>
Place de l'international	<p>L'international est surtout présent dans deux spécialités. La spécialité <i>Management international</i> ouvre la possibilité à des étudiants d'effectuer un échange, puis d'avoir un parcours ciblé. La spécialité MAE a une orientation internationale particulièrement forte, avec deux formations délocalisées. Toutes les deux mixent des étudiants de nationalité française et étrangère.</p> <p>Pour les autres spécialités, cette dimension se limite à des enseignements de langues étrangères. L'ensemble des étudiants ont accès à des cours obligatoires, pour une à deux langues. Selon les spécialités, peu de cours sont en anglais.</p> <p>Le niveau de mobilité sortante est de 25 à 35 étudiants par an, pour un effectif total d'environ 300 étudiants.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Le dispositif de recrutement est classique (dossier, test message et entretien) et les passerelles sont variées entre L3 et M1, M1 et M2 et entre les différentes spécialités de la mention et d'autres mentions de l'IAE.</p> <p>50 % des étudiants proviennent de la licence <i>Gestion</i> de l'IAE. Les données fournies ne permettent pas de connaître le taux de départ des étudiants en L3 et M1 vers d'autres établissements, mais le bilan mentionne une demande de spécialisation de la part de certains étudiants.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique	<p>L'enseignement est présentiel. Il est néanmoins indiqué un projet de développement d'un module à distance en partenariat avec un organisme spécialisé. Des supports de cours sont mis sur une plateforme via l'ENT de l'université.</p> <p>Certaines spécialités proposent de nombreuses formules, notamment, la spécialité <i>Management de projet</i> est très attractive (possibilité de stage avec rythme alternant cours et période en entreprise, alternance en première et en seconde année, formation continue...).</p> <p>Les modalités d'adaptation aux étudiants ayant des contraintes particulières, notamment en formation continue, ne sont pas indiquées.</p>
Evaluation des étudiants	<p>Les modalités de réunion des jurys d'examen et de contrôle des connaissances sont conformes aux usages, et adaptées à l'usage d'une évaluation des compétences.</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	<p>Un dispositif innovant d'évaluation des compétences a été mis en place dans trois spécialités en 2011-2012, complété par des épreuves de synthèse. Il est envisagé de distribuer un livret de compétences en début de semestre à chaque étudiant.</p>
Suivi des diplômés	<p>Les outils de suivi sont assez dispersés (par spécialité, via les anciens, via le pilotage de spécialité, via l'Université et son Observatoire,...) et les taux de réponses restent à améliorer (parfois inférieurs à 50 %). Seules les données générales d'insertion</p>

	<p>à 30 mois sont ici fournies, avec un taux d'insertion de 59 % à 100 % selon les spécialités pour la promotion 2010-11.</p> <p>Il est difficile d'évaluer la ventilation des diplômés : les types d'emplois occupés ne sont pas indiqués.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>Trois conseils de perfectionnement sont organisés au niveau de la mention (chaque conseil regroupe deux spécialités), avec dans certains cas des professionnels de haut niveau. Un suivi annuel est également réalisé. L'autoévaluation est une démarche bien intégrée aux pratiques des équipes en place.</p>

## Synthèse de l'évaluation de la formation

### Points forts :

- Le master mention *Management* de l'Université de Saint Etienne est structuré de manière cohérente et constitue une offre de formation qui répond à des attentes de la part des milieux professionnels locaux.
- Certaines spécialités s'appuient sur des accords de coopération bien établis (par exemple, avec des réseaux professionnels en *Management de projet* et en *Management des organisations de santé*, délocalisations en *Management et administration des entreprises*).
- L'accompagnement pédagogique est globalement soigné et laisse la place à des innovations pédagogiques. Les efforts en termes d'accompagnement du projet et de l'insertion professionnels sont à souligner. Le dispositif d'évaluation des compétences, au-delà de l'évaluation classique des connaissances est innovant et bien pensé.
- Certaines spécialités sont proposées en formations initiales, continue, contrat de professionnalisation et apprentissage (sur deux ans en *Management de projet*). Il s'agit d'un élément de différenciation, d'attractivité et de professionnalisation.

### Points faibles :

- L'adossement à la recherche n'est pas explicité dans le dossier : malgré le dynamisme du laboratoire et un lien entre les intitulés de deux spécialités avec des axes de recherche, le rapport ne précise pas le lien entre la formation et les activités de recherche des enseignants-chercheurs, ni les possibilités de poursuite en doctorat.
- Le niveau de différenciation de la spécialité *Management et administration des entreprises* par rapport à ce qui est proposé dans un environnement proche pourrait être renforcé. Les flux d'étudiants continuent à être hétérogènes et parfois fluctuants selon les spécialités. Le suivi des diplômés gagnerait à être mieux coordonné au niveau de la mention et en incluant les étudiants à l'étranger.
- La dimension internationale, excepté au sein de la spécialité *Management international*, pourrait être renforcée. Cependant, on peut s'interroger sur l'ampleur et les apports de délocalisation au Maroc sur quatre sites avec l'ESIG.

### Conclusions :

Pour cette mention, l'IAE a choisi un positionnement très généraliste, qui porte ses fruits (avec la croissance du nombre de candidats à l'entrée, retours positifs des entreprises locales, bonne insertion professionnelle), mais conduit parfois à des départs d'étudiants vers des master 2 plus spécialisés. Il conviendrait de continuer à relâcher les contraintes administratives et pédagogiques, et à renforcer le lien entre formation et activité scientifique de certains enseignants-chercheurs. La mention *Management* est bien organisée et cohérente au plan pédagogique, même si des disparités entre spécialités existent inévitablement. La spécialité *Management et administration des entreprises*, en

double compétence, pourrait être rendue plus attractive par l'introduction de dispositifs pédagogiques innovants et/ou d'une « coloration » plus spécifique et différenciante (international par exemple).

## Éléments spécifiques des spécialités

### Management de projet

Place de la recherche	<p>L'ensemble des étudiants de seconde année bénéficie d'un cours de 12 heures d'initiation à la recherche et doit rédiger un article de recherche.</p> <p>Le rapport ne précise pas le lien de la formation avec les activités de recherche des enseignants-chercheurs, ni les possibilités de poursuite en doctorat. Pourtant, le laboratoire COACTIS a un axe de recherche Management de projet.</p>
Place de la professionnalisation	<p>La professionnalisation est forte, grâce à la participation active de professionnels à l'enseignement (plus de 40 % des enseignements, dont les interventions de 7 professeurs associés, partenariat de chaque spécialité avec des associations professionnelles), et à un accompagnement étroit des étudiants dans leur trajectoire d'insertion professionnelle (coaching individuel, par exemple).</p> <p>La polyvalence apportée par cette spécialité est en accord avec le management de projet, fonction transversale. Des cours spécifiques pourraient être ajoutés en master 2, pour éviter les départs d'étudiants vers des masters plus spécialisés.</p> <p>Une co-diplômation est possible, en partenariat avec l'Institut régional et européen des métiers de l'intervention sociale de la Loire.</p> <p>Les étudiants bénéficient, pour leur projet, des dispositifs d'accompagnement qui sont communs aux différentes spécialités.</p>
Place des projets et stages	<p>La spécialité propose des formules attractives : l'alternance à la fois en master 1 et en master 2 avec 18 semaines en entreprises en M1 et 19 en M2, le contrat de professionnalisation, et le « stage alternant ». Au total, leur durée va de 37 à 57 semaines et ils représentent 20 % des crédits.</p> <p>Le suivi individuel est complété par des réunions collectives d'analyse de pratique. Plusieurs soutenances sont mises en place : professionnelle, de spécialité et d'article de recherche.</p> <p>Chaque étudiant prend part à un projet tutoré.</p>
Place de l'international	<p>L'enseignement de deux langues est obligatoire.</p> <p>La présence de partenariats internationaux ou d'enseignants-chercheurs invités, l'accueil d'étudiants étrangers, ainsi que la possibilité d'année de césure, ne sont pas évoqués dans le rapport.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Le nombre d'inscrits en première année a récemment augmenté (au total, de 81 % entre 2009 et 2014). La seconde année a un effectif stable au cours de la période : elle compte environ 40 étudiants sur le site de Saint Etienne et environ 16 sur le site de Roanne.</p> <p>En master, le recrutement repose sur le score IAE-MESSAGE et le dossier de candidature, puis sur un entretien individuel.</p> <p>Des passerelles existent entre les trois spécialités du département IUP, et avec les master 1 Economie-Gestion et Finance, ce qui permet aux étudiants de se réorienter en cours de programme.</p>

<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Les cours sont pour l'instant proposés en présentiel.</p> <p>Le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation sont proposés à la fois pendant les deux années de master, ce qui est un atout de la spécialité en termes de différenciation et d'insertion professionnelle.</p> <p>La proportion de stages longue durée demeure importante en première année ; une sensibilisation est envisagée en interne.</p> <p>Les modalités d'adaptation aux étudiants ayant des contraintes particulières, notamment en formation continue, ne sont pas indiquées.</p> <p>L'enseignement à distance est pour l'instant inexistant. Des supports de cours sont mis sur une plateforme via l'environnement numérique de travail (ENT) de l'université.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les modalités de réunion du jury d'examen et de contrôle des connaissances sont conformes aux usages et adaptées à l'usage d'une évaluation des compétences. Le dispositif combine évaluation classique (notation par unité d'enseignement) et un système d'évaluation des compétences (trois par cours). Chaque compétence est évaluée sur une grille à quatre niveaux.</p> <p>Des épreuves de synthèse sont progressivement mises en place.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Compte tenu de la mise en place de l'évaluation des compétences, les évaluations sont intégrées aux cours, par unités d'enseignement.</p> <p>Un livret d'études est disponible sur l'espace numérique de travail.</p> <p>Un livret de compétences est envisagé, mais non encore effectif dans la pratique.</p> <p>Une annexe descriptive au diplôme est proposée.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>La spécialité s'appuie sur les outils de suivi qui sont communs à la mention. Les données restent assez dispersées, provenant de sources variées.</p> <p>Suivant l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) de l'établissement, respectivement 90 % des étudiants diplômés en 2011 sur le site de Saint Etienne et 59 % sur le site de Roanne ont un emploi au bout de 30 mois (taux de réponse : respectivement 64 % et 75 %).</p> <p>Sur l'année 2012-2013, 77 % des apprentis ont été embauchés dans leur entreprise d'accueil.</p> <p>La spécialité est généraliste. Près de 45 % des effectifs de seconde année, dans le département IUP, sont diplômés de la spécialité <i>Management de projet</i> en 2013 sur le site de Saint Etienne ; seuls 8 % des effectifs des anciens diplômés occupent un poste de manager de projet.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Le conseil de perfectionnement et les procédures d'autoévaluation n'ont pas de spécificité par rapport à ce qui est proposé dans la mention, excepté l'organisation de deux comités de pilotage, chaque année, avec le Centre de formation d'apprentis (CFA) et en présence des tuteurs professionnels.</p>

## Management international

Place de la recherche	<p>L'ensemble des étudiants de master 2 bénéficie d'un cours de 12 heures d'initiation à la recherche et doit rédiger un article de recherche.</p> <p>Le rapport ne précise pas le lien de la formation avec les activités de recherche des enseignants-chercheurs, ni les possibilités de poursuite en doctorat.</p>
Place de la professionnalisation	<p>La professionnalisation est très bonne, avec la participation active de professionnels à l'enseignement et un accompagnement étroit des étudiants dans leur trajectoire d'insertion professionnelle.</p> <p>Les étudiants issus de la licence de <i>Sciences de Gestion</i> peuvent effectuer une année complète à l'étranger et les autres un semestre au cours du master 1.</p> <p>La moitié des unités d'enseignement qui sont proposées en semestre 4 sont dédiées à l'international et complétées par une approche généraliste.</p> <p>Les étudiants bénéficient, pour leur projet, des dispositifs d'accompagnement qui sont communs aux différentes spécialités.</p>
Place des projets et stages	<p>Deux stages de fin d'étude obligatoires sont proposés en fin d'année de master 1 (14 semaines) et 2 (18 semaines à l'étranger ou en France dans un service international). Ils représentent 20 crédits ECTS sur 120.</p> <p>Chaque étudiant doit prendre part à un projet au cours de l'année universitaire, encadré par un tuteur enseignant.</p>
Place de l'international	<p>Le master s'appuie sur des partenariats avec 27 universités étrangères, dont les modalités ne sont pas précisées.</p> <p>En moyenne, un quart des étudiants sont de nationalités étrangères. Les étudiants issus de la licence de <i>sciences de gestion</i> de l'IAE suivent une année d'étude à l'étranger en master 1 et les autres un semestre.</p> <p>Les stages se déroulent à l'étranger ou dans un environnement international.</p> <p>L'enseignement de deux langues vivantes (72 heures par an) est obligatoire. Les enseignements en anglais sont insuffisants.</p> <p>Le rapport évoque des enseignements donnés par des intervenants de nationalités étrangères. Leur statut, leur origine et la proportion de ces interventions ne sont pas précisés.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Entre 2009 et 2014, le nombre d'inscrits en master 2 a fluctué entre 35 et 24. L'information n'est pas donnée en master 1.</p> <p>En master 1 et 2, le recrutement repose sur le score IAE-MESSAGE et le dossier de candidature, puis sur un entretien individuel.</p> <p>Des passerelles existent entre les trois spécialités du département IUP, et avec les masters 1 économie-gestion et finance.</p> <p>La sélection à l'entrée du master explique un taux de réussite élevé (95 %) et l'absence de dispositifs spécifiques d'aide à la réussite.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique	<p>Les enseignements sont pour l'instant proposés en présentiel, avec un stage de fin d'étude.</p> <p>Les modalités d'adaptation aux étudiants ayant des contraintes particulières, notamment en formation continue, ne sont pas non plus précisées.</p> <p>Des supports de cours sont mis sur une plateforme via l'ENT de l'université.</p>

Evaluation des étudiants	<p>Les modalités de réunion du jury d'examen et de contrôle des connaissances sont conformes aux usages, et adaptées à l'usage d'une évaluation des compétences.</p> <p>Des épreuves de synthèse sont progressivement mises en place.</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	<p>L'évaluation des compétences se fait pendant les cours, ce qui permet des échanges autour de ce processus. Un livret de compétences est envisagé, mais non encore effectif dans la pratique.</p> <p>Une annexe descriptive au diplôme est proposée.</p>
Suivi des diplômés	<p>Suivant l'OVE, respectivement 62 % (ce qui est faible) et 93 % des étudiants diplômés en 2010 et 2011 ont trouvé un emploi au bout de 30 mois (taux de réponse 46 % et 56 %).</p> <p>Les débouchés listés dans le rapport concernent : 1. des emplois de cadres dans toutes les disciplines de Sciences de gestion, et 2. des responsables de l'international. En pratique, aucune donnée statistique n'est fournie sur cette répartition des débouchés, bien qu'une enquête annuelle soit réalisée. Les données restent assez dispersées, provenant de sources variées.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>Le conseil de gestion est commun à deux autres spécialités et regroupe des professionnels et des enseignants-chercheurs. Le conseil de perfectionnement et les procédures d'autoévaluation n'ont pas de spécificité par rapport à ce qui est proposé dans la mention.</p>

### Management des organisations de santé

Place de la recherche	<p>L'ensemble des étudiants de master 2 bénéficie d'un cours de 12 heures d'initiation à la recherche et doit rédiger un article de recherche.</p> <p>Un axe thématique du laboratoire Coactis est spécialisé sur les organisations de santé. Le rapport ne précise pas le lien de la formation avec les activités de recherche des enseignants-chercheurs, ni les possibilités de poursuite en doctorat.</p>
Place de la professionnalisation	<p>Au moins trois unités d'enseignement (UE) qui sont proposées en master 2 sont dédiées au secteur de la santé et complétées par une approche généraliste.</p> <p>La professionnalisation est très présente grâce aux liens avec les milieux professionnels de la santé, à des modules centrés sur l'analyse des pratiques professionnelles et la préparation d'un projet professionnel.</p> <p>Les étudiants bénéficient, pour leur projet, des dispositifs d'accompagnement qui sont communs aux différentes spécialités.</p>
Place des projets et stages	<p>Deux formules sont proposées : l'apprentissage (19 semaines) ou le contrat de professionnalisation (29 semaines).</p> <p>Ces périodes en entreprise sont étroitement suivies ; leur évaluation compte de manière significative dans le cursus (24 crédits sur 120). Chaque étudiant doit prendre part à un projet au cours de l'année universitaire, encadré par un tuteur enseignant.</p>
Place de l'international	<p>La dimension internationale est peu présente.</p> <p>L'enseignement de l'anglais est obligatoire tout au long de la formation, une seconde langue est possible (crédits libres).</p> <p>La présence de cours en anglais, de partenariats internationaux ou d'enseignants-chercheurs invités, ainsi que la possibilité d'année de césure, ne sont pas évoquées dans le rapport.</p>

<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Le recrutement est sélectif, en M1 comme en M2, sur la base d'un examen du dossier, du score Message et d'un entretien. Les passerelles existent entre les années, entre les spécialités et même entre les mentions.</p> <p>Les effectifs inscrits se situent autour de 16 étudiants pour cette spécialité en 2009 et 2010. Depuis ces effectifs fluctuent beaucoup, avec respectivement entre 9 et 26, et entre 12 à 22 étudiants en première et en seconde année.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Les cours sont proposés en présentiel. Un projet d'enseignement numérique est à l'étude.</p> <p>Un partenariat, dont les modalités ne sont pas précisées, s'est développé depuis 20 ans avec l'Institut de formation des cadres de santé et le Centre hospitalier universitaire de Saint-Étienne.</p> <p>Un groupe de formation continue dans le domaine du management des organisations du secteur de la santé, au niveau master 2, a été ouvert en 2008. La validation des acquis de l'expérience se développe, mais aucune donnée chiffrée n'est fournie.</p> <p>La ventilation des effectifs entre les groupes de formation n'est pas indiquée.</p> <p>L'ENT permet le dépôt de supports de cours a minima.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les modalités de réunion du jury d'examen et de contrôle des connaissances sont conformes aux usages, et adaptées à l'usage d'une évaluation des compétences.</p> <p>Des épreuves de synthèse sont progressivement mises en place.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>L'évaluation des compétences se fait pendant les cours, ce qui permet des échanges autour de ce processus. Un livret de compétences est envisagé, mais non encore effectif dans la pratique.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Suivant l'OVE, 100 % des étudiants diplômés en 2010 et 2011 ont obtenu un emploi au bout de 30 mois (taux de réponse 64 et 60 %).</p> <p>Aucune donnée n'est fournie sur la ventilation des débouchés, bien qu'il existe une enquête annuelle.</p> <p>Les données restent assez dispersées, provenant de sources variées.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Le conseil de perfectionnement et les procédures d'autoévaluation n'ont pas de spécificité par rapport à ce qui est proposé dans la mention. Les professionnels qui prennent part au conseil de perfectionnement sont de haut niveau.</p>

### Management et administration des entreprises

<p>Place de la recherche</p>	<p>Le COACTIS, équipe pluridisciplinaire Lyon III/Saint Etienne constitue l'adossé recherche. Le cursus ne prévoit pas explicitement de sensibilisation à la recherche pour les étudiants. Le rapport ne précise pas le lien entre la formation et les activités de recherche des enseignants-chercheurs.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La spécialité correspond aux attentes usuelles d'un master d'administration des entreprises, au sein d'un IAE : elle propose une formation spécifique double compétence pour non gestionnaires, de niveau cadre.</p> <p>La professionnalisation est au cœur de cette spécialité, et passe par la forte implication des professionnels dans le cursus, en particulier pour le parcours <i>Entrepreneuriat</i>.</p> <p>Les étudiants bénéficient, pour leur projet, des dispositifs</p>

	d'accompagnement qui sont communs aux différentes spécialités.
Place des projets et stages	<p>Seule la formule de stage est proposée (quatre mois minimum, 23 % des crédits). Des séances de méthodologie sont dispensées.</p> <p>Outre les tuteurs universitaires et professionnels, des organismes partenaires (par exemple, le « Centre des jeunes dirigeants ») proposent d'adjoindre un mentor le cas échéant.</p> <p>Chaque étudiant doit prendre part à un projet au cours de l'année universitaire, encadré par un tuteur enseignant.</p>
Place de l'international	<p>L'enseignement de l'anglais est obligatoire tout au long de la formation, une seconde langue est possible (crédits libres).</p> <p>La dimension internationale du MAE se traduit par le développement de deux délocalisations, au Maroc et au Liban. On sait néanmoins peu de choses sur la qualité et l'organisation de ces partenariats.</p> <p>Sur le site de Saint Etienne, 50 % des étudiants sont étrangers.</p> <p>A ce dispositif s'ajoute l'intervention de chercheurs invités de l'Université de Sherbrooke.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Les effectifs ont diminué de 41 % entre 2009 et 2013 pour atteindre 103 inscrits. En 2013, 12 % des étudiants seulement viennent de l'Université Jean Monnet, ce qui est lié au positionnement très international du master.</p> <p>L'option entrepreneuriat s'appuie sur de multiples partenariats, dont les modalités ne sont pas précisées (ESC Saint-Étienne, TÉLÉCOM Saint-Étienne, campus stéphanois de l'Institut d'optique graduate school).</p> <p>Le recrutement repose sur le dossier de candidature, puis sur un entretien individuel. Les candidats doivent avoir validé un master 1 non gestionnaire, ce qui est conforme aux usages.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique	<p>Les cours sont proposés en présentiel.</p> <p>Des accords de coopérations internationaux sont établis avec deux partenaires (au Maroc et au Liban).</p> <p>La validation des acquis de l'expérience se développe, mais aucune donnée chiffrée n'est fournie.</p> <p>La plateforme ENT de l'université permet a minima le dépôt de supports de cours.</p>
Evaluation des étudiants	<p>Le système d'évaluation est classique : examen écrit à la fin de chaque cours, et soutenance de mémoire. La scolarité peut s'étaler sur trois ans, avec conservation des notes supérieures à 10/20 d'une année à l'autre. On note l'absence de travaux de groupe ou d'évaluation des compétences comme dans les autres spécialités.</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	Rien de spécifique.
Suivi des diplômés	<p>Les données sont uniquement celles de l'Observatoire de la vie étudiante de l'Université, dont les taux de réponses sont faibles (autour de 40 %). Respectivement 89 % et 80 % des étudiants diplômés en 2010 et 2011 ont trouvé un emploi au bout de 30 mois (taux de réponse 44 % et 43 %) sur le site de Saint Etienne.</p> <p>Aucune donnée n'est fournie sur la ventilation des débouchés, ni sur le devenir des autres étudiants.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	Il est noté que le programme est validé annuellement par des professionnels, sans qu'aucun autre dispositif plus formel ne soit mentionné.

# Observations de l'établissement

Le Président

à

M. Jean-Marc GEIB

Directeur de la section Formations et diplômes

Observations relatives au rapport n° S3MA160009824

**Master mention MANAGEMENT**

Monsieur le Directeur de la section des formations,

Je vous remercie pour l'évaluation que vous nous avez fait parvenir. Nous voudrions apporter les précisions et éclaircissements qu'appelle la lecture du rapport du HCERES.

**Sur le lien entre formation et recherche**, les experts relèvent que « *les synergies entre l'activité scientifique des enseignants chercheurs et la formation ne sont pas développées dans le dossier. Pourtant on retrouve parmi les axes transversaux de CoActis certaines des orientations des spécialités : management de projet, systèmes de santé* ».

En reconnaissant que ce point n'a pas fait l'objet de développements dans le dossier d'auto-évaluation, il nous est permis d'attirer l'attention sur le fait que la quasi totalité des enseignants-chercheurs ayant des responsabilités au sein de la Mention Management sont membres de CoActis et qu'ils maintiennent une activité de recherche significative.

Le caractère pluridisciplinaire des différentes spécialités de la Mention se retrouve au travers des thématiques actives de recherche des enseignants-chercheurs de la formation dans les domaines scientifiques suivants : Ressources Humaines, Entrepreneuriat, Marketing, Stratégie, Systèmes d'information, Logistique/Supply chain, Comptabilité/Finance.

Du fait de l'organisation adoptée au sein de CoActis, les enseignants-chercheurs de la mention management qui en sont membres, se retrouvent la plupart du temps dans plusieurs axes de recherche du laboratoire (souvent 2 axes).

**Concernant la poursuite des étudiants en Doctorat**, les étudiants de la mention sont sensibilisés à la recherche en Master 1 à travers un « mémoire de spécialité », puis en Master 2 à travers un « article de recherche » (sauf en Master 2 Management et Administration des Entreprises). Cette évolution progressive vers un article de recherche en master 2 (qui démarre d'ailleurs dans le cursus licence, pour le parcours Management de la licence Sciences de Gestion) est nécessaire pour amener les étudiants à s'approprier une démarche scientifique alliant revue de littérature et approche empirique, autour d'une question de recherche précise et pertinente. La rédaction de cet article de recherche facilite leur insertion dans l'école doctorale. Ce dispositif peut être l'occasion pour quelques étudiants de découvrir leur intérêt pour la recherche ; ainsi, entre 0 et 3 étudiants par an poursuivent en doctorat.

En 2014-2015, face à une augmentation du nombre d'étudiants intéressés par une poursuite d'étude en doctorat (12 étudiants), il a été décidé de structurer davantage le suivi de ces étudiants. Une réunion d'information a été mise en œuvre, et un contact avec des enseignants-chercheurs de CoActis habilités à diriger les recherches a été instauré, l'objectif étant d'accompagner les étudiants dans leur réflexion et leur démarche vers une poursuite en doctorat.

Un parcours recherche « Management » a été créé en lien avec l'Ecole Doctorale. Il est commun à l'université Claude Bernard Lyon 1, l'Université Lumière Lyon 2, l'Université Jean Moulin Lyon 3, l'Ecole de management Lyon et l'Université Jean Monnet Saint-Etienne. A ce jour, il est envisagé de proposer un parcours allégé pour les Masters professionnels afin de permettre aux étudiants de valider en parallèle un parcours recherche dans le but d'intégrer l'Ecole Doctorale. L'équipe CoActis s'impliquera dans ce parcours recherche.

**Sur l'insertion professionnelle des étudiants** de la mention, un suivi plus précis du devenir des diplômés sera mis en place dès la rentrée 2015. Grâce à un outil de type CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relations client), il sera désormais plus facile de contacter et suivre les diplômés sortants (questionnaire en ligne dont les réponses seront automatiquement enregistrées dans notre base de données).

A terme, l'outil permettra d'avoir une vision précise de l'insertion professionnelle selon la spécialité, de différencier les taux d'insertion pour les étudiants en contrat d'alternance et en formation continue. De même, une analyse plus fine des changements de parcours pourra être réalisée (par exemple, les hypothèses de départ vers un master plus spécialisé). Avec ce suivi de proximité, organisé au niveau de la mention, nous espérons améliorer le taux de réponse à ce type d'enquête.

En parallèle, des pages « Formation » sur les réseaux sociaux (Linkedin et Viadeo) viennent d'être créées. Elles permettront d'évaluer de manière très précise les fonctions occupées par les anciens étudiants et le type d'organisations intégrées.

Des ressources humaines seront allouées en partie à ces différentes démarches : un personnel administratif à mi-temps, un PAST profilé Insertion professionnelle, un groupe d'étudiants et l'association des anciens étudiants de la mention.

Nous nous emploierons à apporter des améliorations aux points faibles soulevés dans le rapport et remercions les experts pour leur travail d'analyse. Le rapport du comité alimente d'ores et déjà le processus de construction de la future offre de formation engagé à l'échelle du site.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma sincère considération.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Khaled Bouabdallah".

**Khaled BOUABDALLAH**