



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2016, Université de Caen Normandie - UNICAEN. hceres-02041425

**HAL Id: hceres-02041425**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041425>**

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

## Rapport d'évaluation

### Master Management

- Université de Caen Basse-Normandie - UCBN

# HCERES

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

Formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

## Évaluation réalisée en 2015-2016

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Economie - Gestion

Établissement déposant : Université de Caen Basse-Normandie – UCBN

Établissement(s) cohabilité(s) : Universités de Rouen et Le Havre pour la spécialité *Recherche et conseil*

Le master *Management* vise à préparer les étudiants au pilotage des organisations dans les principales disciplines de la gestion (comptabilité, contrôle, audit, logistique, ressources humaines, marketing, systèmes d'information, contrôle de gestion), ou dans des champs transversaux tels que le développement international des petites et moyennes entreprises (PME) et petites et moyennes industries (PMI), le management franco-américain, ou la recherche et le conseil.

La mention est organisée autour de trois parcours en M1 : *Comptabilité-contrôle-audit (CCA)*, *Management des opérations (MO)*, et *Diagnostic et management des opérations (DMO)* ; et de huit spécialités en M2 : *Comptabilité-contrôle-audit (CCA)*, *Management des opérations (MO)*, *Recherche et conseil (RC)*, *Développement international des PME-PMI (DIPME)*, *Contrôle de gestion et système d'information (CGSI)*, *Management franco-américain (MFA)*, *Gestion des ressources humaines (GRH)*, et *Marketing*.

Le master *Management* est ouvert en formation initiale classique, sauf pour le parcours MO et les deux spécialités GRH et MO. Deux parcours (CCA et MO) et cinq spécialités (CCA, CGSI, GRH, MO, et Marketing) sont également ouverts en formation par alternance et en formation continue. Enfin, le parcours DMO et la spécialité GRH sont proposés en Formation Ouverte à Distance (FOAD). Deux des parcours du M1 (CCA et MO) concernent avant tout les étudiants souhaitant poursuivre dans les deux spécialités du M2 portant le même nom. Le troisième parcours (DMO) se veut généraliste et prépare majoritairement aux six autres spécialités (RC, DIPME, CGSI, MFA, GRH, et Marketing) tout en laissant également la possibilité de s'orienter vers la spécialité MO. Outre Caen, certaines de ces formations sont proposées à Cherbourg, Paris et Saint-Lô, ainsi qu'au Maroc (Ecole Supérieure de Gestion -ESG- à Casablanca, et Ecole Supérieure en Management Appliqué -ESMA- à Marrakech).

## Synthèse de l'évaluation

Le master *Management* à travers ses huit spécialités forme chaque année plus de 700 étudiants au management des organisations (hors les secteurs du social et de la santé, et de la banque-assurance). Les différents cursus proposés offrent, globalement, un bon équilibre entre les enseignements théoriques et pratiques, et abordent les principales facettes des métiers préparés dans chacune des huit spécialités. L'anglais reste toutefois insuffisamment développé dans certaines spécialités, que ce soit à travers les cours d'anglais (notamment dans le parcours et la spécialité MO en alternance), ou les enseignements en anglais (en CCA, Marketing, CGSI et RC, aucun enseignement de spécialité n'est dispensé en anglais). Enfin, en dehors du parcours DMO et de la spécialité MFA, les étudiants n'ont pas réellement de possibilités d'effectuer une partie de leur cursus à l'étranger.

Si les huit spécialités en M2 permettent d'offrir une large palette de métiers dans le champ de la gestion, et de donner une grande visibilité à la mention qui accueille sur la région Normande (hors formations délocalisées) plus de 600 étudiants, cela complique l'articulation entre les parcours et les spécialités qui ne comprennent aucune unité d'enseignement (UE) en tronc commun.

Hormis le conseil de perfectionnement annuel organisé conformément au référentiel Qualicert, peu d'informations sont fournies sur le pilotage réel des dispositifs permettant de coordonner les différents parcours et spécialités de la mention. Une réflexion sur ce point serait souhaitable pour assurer une plus grande cohérence à la mention.

La mention s'inscrit dans le champ *Economie - Gestion* de l'UCBN, et accueille des étudiants de l'UFR *Sciences économiques et gestion*. Elle semble solidement ancrée dans le tissu économique régional. Cet ancrage se concrétise à la fois à travers la mise en œuvre de partenariats avec diverses organisations professionnelles, l'implication de nombreux praticiens qui représentent une grande diversité d'entreprises, et la variété des organisations accueillant des étudiants en formation classique, continue, et en alternance.

Les seules offres de formation comparables proposées dans la région proviennent de l'Ecole de Management de Normandie (EM Normandie) dont les spécialités sont plus pointues. Une accentuation des thématiques de chaque spécialité permettrait sans doute de renforcer encore les différences avec l'offre de l'EM Normandie.

L'ensemble de la mention bénéficie d'un solide adossement à la recherche assuré par une équipe reconnue d'enseignants-chercheurs (EC), renforcée par une cohabilitation avec les Universités de Rouen et Le Havre. Les enseignements sont assurés par une équipe pédagogique solide composée d'EC, d'enseignants, et de professionnels. Cependant, le suivi des stages, surtout en ce qui concerne les étudiants en cycle initial classique, pourrait être développé afin de mieux les conseiller durant cette période cruciale, et de renforcer les relations avec les entreprises.

Les effectifs inscrits dans les filières formation initiale et continue sur les sites situés en France ont connu un léger déclin ces trois dernières années (-14 %), contrairement aux formations en alternance qui ont progressé de 17 %.

Quant aux formations délocalisées, une profonde réorganisation est en cours. Elle a débuté par la fermeture des M1 en 2014/2015 à Casablanca.

L'insertion des diplômés à 30 mois est satisfaisante. L'enquête complémentaire menée six mois après la sortie des étudiants est une initiative intéressante qui mériterait d'être consolidée afin d'obtenir des taux de réponses plus significatifs.

Enfin, si l'ouverture internationale des formations est un point faible de la mention, les responsables en ont conscience et souhaitent y remédier dans le cadre de la prochaine offre de formation.

En conclusion, les principales forces et faiblesses du master *Management* peuvent être résumées autour des points suivants :

#### Points forts :

- La place de la professionnalisation avec trois parcours en M1 et cinq spécialités en M2 proposés en alternance et/ou en formation continue.
- Un ancrage fort dans le tissu socio-économique régional.
- Un adossement à la recherche fort et des équipes pédagogiques équilibrées (académiques et professionnels).
- La cohabilitation de la spécialité *Recherche et conseil* par les Universités de Caen, Rouen et Le Havre qui permet de renforcer cette spécialité.

#### Points faibles :

- Aucun enseignement en tronc commun dans les maquettes.
- L'ouverture internationale limitée (hormis pour les spécialités MFA et DIPME).
- La place variable et parfois insuffisante de l'anglais.

#### Recommandations :

Il en découle deux principales recommandations. Une double réflexion pourrait être menée sur, d'une part, les dispositifs de pilotage de la mention et l'articulation entre les parcours de M1 et les spécialités de M2, et d'autre part, sur la place de l'international (possibilité d'effectuer une partie du cursus à l'étranger) et de l'anglais (cours d'anglais et cours en anglais) en s'inspirant peut-être des deux spécialités MFA et DIPME.

Il serait judicieux de chercher à améliorer les taux de réponse à l'enquête d'insertion menée six mois après l'obtention du diplôme afin de profiter pleinement des résultats de cette enquête qui constitue une initiative intéressante.

## Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>La mention <i>Management</i> se veut une mention regroupant les différentes disciplines des sciences de gestion. Elle a donc un objet très large : former des étudiants au pilotage des organisations (sauf les organisations des secteurs du sanitaire et du social, et de la banque-assurance qui sont concernées par deux autres mentions). Les objectifs de chaque spécialité sont clairement exposés, en termes de connaissances, compétences et débouchés.</p> <p>La mention comprend huit spécialités en M2. Cinq d'entre elles ont une orientation disciplinaire classique et forment aux différentes fonctions dans une entreprise : CCA, CGSI, Marketing, GRH, MO. Deux autres, plus originales et transversales, proposent une formation au DIPME et au MFA. La huitième spécialité est une formation orientée RC.</p> <p>En M1, trois parcours sont proposés. Deux parcours (MO et CCA) conduisent principalement les étudiants vers les deux spécialités du même nom, le troisième parcours (Diagnostic et DMO) vers les six autres spécialités essentiellement, et plus marginalement vers MO.</p> <p>Si la construction globale de la mention semble cohérente, on peut s'interroger sur la pertinence d'avoir deux parcours à forte tubularité, et un parcours ouvrant sur six spécialités ; ce qui a tendance à le rendre automatiquement très généraliste. Les pistes suggérées dans le dossier, comme proposer des parcours en fonction de la formation antérieure des étudiants (gestionnaire ou non gestionnaire), et une plus grande spécialisation lors du deuxième semestre en M1, sont très certainement des solutions à envisager. Une réflexion plus globale sur l'articulation entre les spécialités semble également souhaitable au regard de l'absence de tronc commun dans les maquettes. Sur ce plan, une meilleure harmonisation des matières entre les parcours ou les spécialités pourrait faciliter l'émergence d'un tronc commun. A titre d'exemple, les parcours MO et DMO ont un enseignement commun « Gestion des RH et du changement », mais celui-ci est proposé en S1 dans le parcours MO, et en S2 dans le parcours DMO.</p> <p>De même, le nombre d'heures de cours selon les différentes modalités pédagogiques (alternance, formation initiale, formation délocalisée) d'une même spécialité (ou d'un parcours) pourrait faire l'objet d'une harmonisation. Hormis ces questions d'articulation et d'harmonisation, les enseignements dispensés sont cohérents au regard des objectifs de chaque spécialité.</p>
<p>Environnement de la formation</p>	<p>Le master s'inscrit dans le champ <i>Economie - Gestion</i> de l'université et accueille naturellement des étudiants de l'UFR sciences économiques et gestion.</p> <p>La mention <i>Management</i> est l'une des quatre mentions de master proposées par l'IAE de Caen (les autres étant Administration des entreprises, Banque-Finance-Assurance, et Management du social et de la santé). Elle regroupe des spécialités relevant des principales fonctions de gestion (GRH, CCA, MO, Marketing, CGSI) ainsi que des spécialités plus transversales (DIPME, RC, MFA).</p> <p>La mention <i>Management</i> s'insère dans un tissu relationnel fort avec de nombreuses entreprises et institutions en lien avec les spécialités (par exemple : Ubifrance, l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines -ANDRH, l'Association Qualité et Management -AQM, la Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur -COFACE, etc.).</p> <p>Ces relations se concrétisent par la participation de nombreuses entreprises et institutions que ce soit au conseil d'administration de l'IAE, à des jurys de recrutement, d'examens, ou de soutenances, à des conférences, des forums, ou encore par l'implication directe dans les enseignements de 450 cadres d'entreprises, et la proposition de missions pour les projets tutorés ou l'accueil réguliers de stagiaires. Notons que l'IAE désigne chaque année une entreprise « parrain de promotion » qui s'engage à établir des liens privilégiés avec les étudiants pendant l'année. Enfin, à travers l'association IAE Caen Alumni, régulièrement mobilisée, l'IAE dispose d'un important réseau de diplômés.</p> <p>Ces liens étroits contribuent à la qualité et la cohérence de la mention.</p> <p>Pour chaque spécialité, le dossier présente l'environnement concurrentiel régional et parfois national/international. Sans surprise, pour les cinq spécialités disciplinaires (Marketing, GRH, MO, CCA, CGSI), des offres comparables existent dans la région. Toutefois celles-ci proviennent essentiellement de l'Ecole de Management de Normandie dont les spécialités sont plus pointues (ex : cross cultural marketing négociation pour le marketing, ou management des compétences pour les GRH).</p> <p>Pour deux autres spécialités (DIPME, MFA), l'offre de la mention est nettement plus distinctive par rapport aux masters actuellement proposés en France. Quant à la spécialité RC, en cohabilitation pour les trois Universités de Caen, Rouen, et Le Havre, elle n'a pas d'offre concurrente dans la région.</p> <p>Des partenariats ont été noués avec d'autres établissements. Parmi les plus significatifs, on peut citer : un accord avec cinq Universités nord-américaines permettant aux étudiants ayant obtenu leur M2 MFA de poursuivre en MBA aux USA dans des conditions financières très privilégiées, un accord avec l'Ecole de Management Normandie (EM Normandie) qui permet aux étudiants de M1 de poursuivre un M2 à l'EM Normandie en obtenant un double diplôme.</p>

<p><b>Equipe pédagogique</b></p>	<p>La formation repose sur une équipe pédagogique solide, composée majoritairement d'EC en sciences de gestion (Professeur des Universités, Maîtres de Conférences habilités à diriger des recherches, et non habilités) mais aussi de PAST (Professeur ASSocié à Temps partiel) et intervenants extérieurs, assurant un bon équilibre entre académiques et praticiens. Il serait toutefois utile pour permettre une meilleure appréciation de la qualité des professionnels, de préciser les fonctions exercées dans l'entreprise et de récapituler par spécialité et modalité d'enseignement (FA, FI, FC, e-learning) la répartition globale des heures par type d'intervenant.</p> <p>Les EC sont membres du laboratoire de recherche en gestion (équipe d'accueil EA 969) de l'UCBN, NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation), et publient régulièrement. Les formations sont pilotées par des EC en sciences de gestion reconnus sur le plan national, voire international. Seul le parcours M1 DMO en FI est piloté par un maître de conférences habilité à diriger des recherches en sciences économiques.</p>
<p><b>Effectifs et résultats</b></p>	<p>L'effectif total de la mention est de 619 étudiants pour les enseignements dispensés en France en 2014/2015. Cet effectif est en baisse de 7 % (50 étudiants) par rapport à 2012/2013. Cette baisse provient des filières formation initiale et continue qui ont connu un léger déclin ces trois dernières années (-14 %). La voie de l'alternance a par contre progressé passant de 145 à 170 étudiants (+17 %).</p> <p>Les effectifs des formations délocalisées au Maroc ont quant à eux fortement chuté en raison de la non-reconduction du partenariat avec l'ESG de Casablanca et de la fermeture des M1 en 2014/2015. L'effectif total est ainsi passé de 191 (2012/2013) à 116 étudiants (2014/2015).</p> <p>Les taux de réussite des différents parcours et spécialités sont globalement satisfaisants. Ils mériteraient toutefois d'être indiqués pour chaque modalité pédagogique d'enseignement, car il est probable que certaines différences puissent être constatées entre les quatre cursus (FI, FA, FC, et FOAD).</p> <p>Le taux d'insertion professionnelle à six mois après l'obtention du master pour l'ensemble de la mention, est excellent avec une moyenne de 82 %. Ce résultat doit toutefois être relativisé en raison de taux de réponses parfois très faibles (par exemple pour le M2 RC, on observe huit réponses sur les 35 diplômés en 2012/2013, soit un taux de réponse de 22 %).</p> <p>Le taux de réponse devrait d'ailleurs systématiquement être mentionné dans les tableaux récapitulatifs de l'insertion professionnelle afin d'en faciliter la lecture et de lever toute ambiguïté (par exemple : les effectifs des formations délocalisées au Maroc sont-ils ou non intégrés dans les résultats de l'enquête ?).</p> <p>Hormis ces quelques questions relatives aux taux de réponse, les taux d'insertion, les postes occupés, et les niveaux de salaires annoncés correspondent à ce que l'on peut attendre à l'issue de l'obtention d'un master en management.</p>
<p><b>Place de la recherche</b></p>	<p>La recherche occupe une place importante dans cette mention qui comprend une spécialité RC accueillant chaque année une cinquantaine d'étudiants encadrés par sept professeurs des universités, cinq maîtres de conférences habilités à diriger des recherches, trois maîtres de conférences, et cinq consultants experts. La place de la recherche se manifeste également par l'intégration dans les cours des recherches menées par le laboratoire de recherche en gestion (NIMEC), par la réalisation en M2 d'un mémoire de recherche, ainsi qu'à travers plusieurs actions spécifiques dont notamment les travaux de prospective des métiers RH et management, ou encore les programmes de recherche menés en partenariat avec l'Université de Saint-Thomas aux USA.</p> <p>Une école doctorale (ED 242) d'économie et gestion permet par ailleurs d'accueillir les doctorants.</p>
<p><b>Place de la professionnalisation</b></p>	<p>La place de la professionnalisation est incontestable dans cette mention dont cinq des huit spécialités et deux des trois parcours sont ouverts à l'alternance en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (M1 CCA et MO, et M2 CCA, CGSI, GRH, MO, et Marketing), ainsi qu'aux auditeurs relevant de la formation continue (M1 CCA et DMO, et M2 CCA, CGSI, GRH, MO, et Marketing).</p> <p>Les partenariats avec le milieu socio-économique sont de ce fait nombreux et variés (Centres de Formation des Apprentis, Centre des Jeunes Dirigeants, Rotary International, Chambre de Commerce et d'Industrie, Carrefour, etc.).</p> <p>Les compétences professionnelles à l'issue des diplômes sont détaillées. Les huit spécialités sont inscrites au RNCP, et les fiches descriptives sont jointes au dossier.</p>

<p>Place des projets et stages</p>	<p>En dehors des alternants qui sont en entreprise en moyenne trois semaines par mois, le stage obligatoire pour les étudiants en formation initiale classique a une place conséquente que ce soit en M1 (deux à trois mois minimum) ou en M2 (quatre à cinq mois minimum). Il est par contre étonnant que l'UE « Elaboration du projet professionnel » qui devrait théoriquement être une UE concernant l'ensemble de la mention ne soit pas proposée dans toutes les spécialités (proposée par exemple en M1 DMO et MO, mais pas en M1 CCA). Le suivi des étudiants en entreprise est assuré de façon régulière (une fois par semestre). Toutefois, il semble être prioritairement effectué dans le cadre des formations en alternance. Un meilleur équilibre entre étudiants en formation initiale (FI) et en formation par alternance (FA) devrait être recherché. Une harmonisation de la place des projets et stages, et de l'attribution des crédits European Credits Transfer System (ECTS) pourrait par ailleurs être également recherchée (hormis pour le M2 RC qui relève d'une autre logique sur le plan de la professionnalisation) afin de limiter les différences entre spécialités. Par exemple, le projet professionnel permet d'acquérir 10 crédits ECTS durant l'année du M2 Marketing en S4 uniquement, et 22 crédits en M2 CGSI (10 en S3 et 12 en S4).</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>L'ouverture internationale de la mention est un point faible souligné dans le dossier notamment en ce qui concerne les séjours à l'étranger (moins de 6 % des étudiants de la mention effectuent un séjour à l'étranger durant leur formation). Il est certain toutefois que ce type d'ouverture n'est pas facilité par le développement de la formation en alternance. Une piste évoquée dans le dossier comme l'intégration dans les contrats en alternance d'un séjour dans une filiale étrangère pourrait être creusée. La place des langues étrangères n'est pas homogène selon les parcours et mériterait d'être renforcée dans certains parcours ou spécialités. Par exemple, des cours d'anglais sont proposés en S1 et S2 pour le M1 DMO, et uniquement en S1 au sein d'une UE « intégration » pour le M1 MO en formation par apprentissage. Un accord de coopération a été établi entre l'UCBN et le groupe ESG Maroc et a permis le démarrage de trois spécialités (CCA, DIPME, et CGSI) et un parcours M1 (CCA) à Casablanca. Cet accord de partenariat se terminait en octobre 2015, et l'IAE n'a pas souhaité le poursuivre suite à certains dysfonctionnements organisationnels et à des départs significatifs du corps professoral de l'ESG. Le dossier ne donne toutefois aucune précision concernant la délocalisation de la spécialité CGSI à Marrakech en partenariat avec l'Ecole Supérieure en Management Appliqué.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Les procédures de recrutement sont organisées de façon très classique, et adaptées à chaque type de formation. Elles sont détaillées dans le dossier de manière cohérente. Toutefois l'indication du recrutement de « quelques étudiants de LP » notamment dans les voies par alternance mériterait quelques précisions en ce qui concerne l'ampleur du phénomène et l'origine des étudiants. Outre la sélection de base à partir du dossier et après entretien, les principales caractéristiques du dispositif sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le test-Score-IAE Message est exigé à l'entrée en M1. De plus, les candidats issus de formations autres que celles relevant des sciences de gestion sont soumis à la validation d'un certificat préparatoire proposé en septembre ;</li> <li>- Des scores minimum sont exigés au TOEIC ou TOEFL pour l'entrée dans les deux spécialités tournées vers l'international en deuxième année (DIPME et MFA) ;</li> <li>- bien qu'apparemment peu utilisées, des passerelles sont possibles avec les autres mentions des masters de l'IAE à l'issue du M1.</li> </ul> <p>Le dispositif d'aide à la réussite décrit dans le dossier ne concerne que l'insertion dans la vie professionnelle, pas celui de la réussite dans la formation. Il serait intéressant de le développer notamment pour les spécialités ayant les taux de réussite les plus faibles. Aucune passerelle ne semble exister entre la première et la seconde année pour les étudiants qui souhaiteraient s'orienter vers d'autres formations que celles proposées par l'IAE. Le projet actuel visant à développer des passerelles entre l'univers du marketing et celui de l'informatique paraît à ce titre intéressant.</p>



<p align="center"><b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b></p>	<p>Sur l'ensemble des trois parcours et des huit spécialités ouverts en présentiel, un parcours (DMO) et une spécialité (GRH) sont proposés en FOAD (e-learning), en partenariat avec l'organisme de formation Elegia. Outre les ressources en ligne, les supports de cours, les exercices d'autoévaluation, et le suivi pédagogique interactif (web conférences planifiées avec les enseignants, forum, trois intervenants référents par stagiaire), un solide soutien pédagogique est assuré avec 17 journées de regroupement en présentiel.</p> <p>Parallèlement à ces formations à distance, une plateforme Moodle est disponible à l'UCBN. Il est indiqué dans le dossier que les enseignants de la mention tendent à y recourir de plus en plus fréquemment sans autre précision.</p> <p>Il est également fait mention d'une réflexion sur une démarche de classe inversée mobilisant davantage les ressources en ligne. Cela pourrait renforcer le positionnement souhaité vers la pédagogie innovante.</p> <p>Concernant les autres modalités d'enseignement, les formations sont largement ouvertes en alternance (FA) et/ou en formation continue (FC). En M2, six spécialités sur huit sont offertes en formation initiale classique (FI), cinq en alternance, et cinq en FC. En M1, deux parcours sur trois sont proposés en FI, deux en FA, et deux en FC.</p> <p>Aucune information particulière n'est donnée à propos de la validation des acquis de l'expérience.</p>
<p align="center"><b>Evaluation des étudiants</b></p>	<p>Une session d'examen est organisée à l'issue de chaque semestre, et une 2<sup>ème</sup> session unique est organisée en septembre pour les deux semestres. Si un semestre n'est pas validé, l'étudiant repasse les UE pour lesquelles il n'a pas obtenu 10/20. La meilleure des deux notes obtenues aux deux sessions est retenue pour le calcul de la moyenne générale.</p> <p>L'UE est acquise à 10/20 et toutes les UE se compensent, sauf lorsque l'étudiant a obtenu un zéro à une UE.</p> <p>Une harmonisation des ECTS devrait être par ailleurs recherchée : par exemple pour le M1 MO FA, l'UE « Analyse stratégique » comprend huit heures de cours CM et permet d'obtenir trois ECTS, alors que l'UE « Elaboration du projet professionnel » d'une durée de 38,50 heures CM, ne permet d'obtenir que deux ECTS.</p>
<p align="center"><b>Suivi de l'acquisition des compétences</b></p>	<p>De nombreux dispositifs permettant le suivi de l'acquisition des compétences ont été mis en place que ce soit au niveau de l'Université (portefeuille d'expériences et de compétences par exemple), du CFA (livret de suivi en entreprise), ou de l'IAE (syllabus des enseignements remis à chaque étudiant, visite en entreprise). Notons toutefois que la visite en entreprise ne peut pas être effectuée de façon systématique comme les responsables le souhaiteraient en raison de moyens humains insuffisants. Cela constitue pourtant un élément important dans la formation, et la construction de relations fortes avec les entreprises.</p>
<p align="center"><b>Suivi des diplômés</b></p>	<p>Outre l'enquête d'insertion à 30 mois réalisée auprès des étudiants sortants par l'observatoire de l'Espace Orientation insertion de l'Université, le suivi des diplômés est effectué à travers une enquête menée six mois après l'obtention du diplôme par l'IAE. Cette enquête devrait permettre de mieux adapter la prochaine offre de formation aux attentes du marché. Toutefois, certains taux de réponse assez faibles limitent son intérêt (par exemple pour 2012/2013, la dernière année renseignée, la proportion de répondants par rapport aux étudiants ayant obtenu le master est de 36 % pour le M2 CCA, et de 22 % pour le M2 RC).</p> <p>Les taux d'insertion de la mention à six mois (82 %) et à 30 mois (90 %) sont globalement très satisfaisants, même si certaines disparités existent entre spécialités. Pour la dernière année de référence (2012/2013), ce taux (enquête à six mois) varie de 68 % (M2 GRH) à 87 % (M2 CCA), il était de respectivement 76 % et 80 % pour l'année 2010/2011.</p> <p>Par ailleurs, un suivi des anciens de l'IAE est mené par l'association des diplômés de l'IAE (IAE Caen Alumni), association qui anime des clubs professionnels et de loisirs, et offre une palette de services pour les anciens diplômés, ceux-ci pouvant être ensuite accompagnés dans leur évolution de carrière.</p>
<p align="center"><b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b></p>	<p>L'IAE ayant été l'un des premiers IAE certifié Qualicert en 2005, les procédures d'autoévaluation et le fonctionnement du conseil de perfectionnement sont maîtrisés depuis plusieurs années.</p> <p>Un conseil de perfectionnement composé de tous les enseignants est organisé en fin d'année pour l'ensemble de la mention. Il a pour objet de réfléchir aux axes d'amélioration notamment en ce qui concerne la qualité des programmes et l'insertion professionnelle.</p> <p>L'évaluation des enseignements par les étudiants est réalisée à partir d'un questionnaire remis aux étudiants à chaque fin de semestre. Les réponses sont analysées par le responsable pédagogique de la spécialité et par le responsable Qualité de l'IAE. Ce dernier établit ensuite une synthèse sur la base de laquelle des changements peuvent être décidés par la direction en accord avec le responsable pédagogique concerné.</p> <p>Le dossier présenté au HCERES a fait l'objet d'une évaluation interne par le Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire de l'Université de Caen, jointe à la fin du dossier. Cela montre l'intérêt porté au processus d'évaluation par l'UCBN.</p>

# Observations de l'établissement

## OBSERVATIONS DE L'UNIVERSITE DE CAEN NORMANDIE SUR LE RAPPORT D'EVALUATION

Master Management, champ de formation Economie et gestion

---

Etablissement(s) cohabilité(s) : Université de Rouen et Le Havre pour la spécialité Recherche et Conseil

Dans son rapport d'évaluation, l'HCERES met en exergue les points faibles suivants :

1. Aucun enseignement en tronc commun dans les maquettes ;
2. L'ouverture internationale limitée (hormis pour les spécialités MFA et DIPME) ;
3. La place variable et parfois insuffisante de l'anglais.

Par ailleurs, l'HCERES recommande de :

4. Réfléchir sur les dispositifs de pilotage de la mention et l'articulation entre les parcours de M1 et les spécialités de M2 ;
5. Chercher à améliorer les taux de réponses aux enquêtes d'insertion menées six mois après l'obtention du diplôme.

Ces cinq points sont détaillés ci-dessous.

### 1. Aucun enseignement en tronc commun dans les maquettes

Dans le dispositif actuel, les enseignements du M1 se font largement en tronc commun, exceptés pour les parcours en apprentissage et en formation continue en raison du rythme particulier de la formation suivie par ces publics. En formation initiale, le premier semestre de M1 est commun à tous les étudiants inscrits. Au semestre 2 du M1, les étudiants ont le choix entre un parcours « international » et un parcours « France ». Au sein du même parcours, les cours sont communs à tous les étudiants.

Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle offre de formation qui doit être mise en place pour 2017, l'IAE de Caen entend revoir son offre de formation de manière significative en proposant 8 mentions de Masters. Cette proposition est actuellement en cours d'évaluation par la Commission de la formation et de la vie universitaire de l'Université de Caen. L'architecture globale de cette offre de formation sera construite sur une logique de spécialisation progressive. Ainsi, les cours des premiers semestres de 1ère année de ces Masters seront quasi tous mutualisés (sauf contrainte forte, par exemple pour les groupes en apprentissage). Lors de cette première année, certains cours mutualisés seront optionnels, afin de favoriser la personnalisation des parcours.

Au semestre 2 de la 1ère année de Master, la mutualisation sera plus faible car les étudiants démarreront véritablement leur spécialisation. Enfin, en 2ème année de Master, des cours au sein d'une même mention seront mutualisés.

### 2. L'ouverture internationale limitée (hormis pour les spécialités MFA et DIPME)

Dans le dispositif actuel, les étudiants du M1 DMO ont la possibilité d'effectuer le second semestre à l'international, en choisissant l'option Internationale. En Master, comme l'a noté l'HCERES, les étudiants des parcours MFA et DIPME suivent une année de formation très orientée vers l'international.

Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle offre de formation qui doit être mise en place pour 2017, l'IAE de Caen entend proposer un Master « Management et Commerce International » organisé sur deux ans (M1 et M2). Ce master regroupera deux parcours : un parcours Franco-Américain et un parcours Développement international de la PME/PMI.

Ce Master s'appuiera sur les partenariats inter-universités internationaux tissés par l'IAE de Caen, notamment avec des Universités américaines (Université de Saint Thomas à Minneapolis, Université de Lafayette en Louisiane, Université de Baylor au Texas, Université de Clayton) et des partenariats en cours : Université d'Iona (USA) et de Sichuan (Chine).

Les étudiants suivant ce Master pourront bénéficier des conditions suivantes afin d'effectuer des semestres d'échanges dans des universités étrangères :

- effectuer un semestre complet de cours à l'étranger pendant le second semestre de la première année de Master ;

- réaliser, au terme de la seconde année de Master, une année supplémentaire aux Etats-Unis dans une université partenaire. Ils pourront ainsi obtenir un Master of Business Administration en un an et avec des frais de scolarité réduits (le MBA s'effectue normalement en deux ans).

### **3. La place variable et parfois insuffisante de l'anglais**

Dans le dispositif actuel, l'Université de Caen met à disposition un laboratoire de langues en libre-service, ainsi qu'un accompagnement pédagogique et une préparation aux différents tests de langues tels que le TOEFL et le TOEIC. Les stagiaires en formation continue e-learning ont accès à la méthode d'apprentissage en ligne de l'anglais « Tell me more », incluant une préparation au TOEIC.

Parallèlement, l'IAE de Caen a mis en place une politique cherchant à favoriser l'expérience professionnelle à l'international. Les stages dans une entreprise étrangère sont vivement conseillés pour tous les étudiants du Master Management. Cette sensibilisation à l'importance d'une expérience à l'étranger via le stage pourra être améliorée dès la rentrée 2016-2017.

Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle offre de formation qui doit être mise en place pour 2017, les dispositifs d'accompagnement pédagogique et de préparation aux tests de langues seront maintenus. Les étudiants de l'IAE pourront ainsi utiliser le laboratoire de langues et des ressources en ligne.

La place de l'anglais dans les maquettes de M1 et M2 sera renforcée. En M1, un cours d'anglais des affaires (21h) sera mis en place pour tous les étudiants. Un autre cours d'anglais de 21h sera également mis en place au semestre 2 du M1. Dans les maquettes de M2, des cours réalisés en anglais seront mis en place (un objectif d'au moins 42h (soit deux matières) a été fixé). Il s'agira notamment de cours qui favoriseront la conversation en langue anglaise dans des contextes de la vie des affaires. Une autre piste envisagée consisterait à mobiliser les professeurs américains ou anglais qui enseignent déjà à l'IAE de Caen dans le cadre du Master franco-américain d'affaires internationales.

### **4. Réfléchir sur les dispositifs de pilotage de la mention et l'articulation entre les parcours de M1 et les spécialités de M2**

Conformément au référentiel « Qualicert », des conseils de perfectionnement, faisant systématiquement l'objet d'un procès-verbal, sont réalisés à la fin du second semestre, à l'issue des jurys d'examen de chaque spécialité, et sous la direction du responsable pédagogique. Leur but est de réfléchir aux axes d'amélioration possibles du diplôme de façon à améliorer toujours plus les taux d'insertion professionnelle et la qualité des programmes. Ces conseils doivent permettre notamment de réfléchir à une meilleure articulation entre les parcours de M1 et les spécialités de M2 en adaptant les maquettes et les contenus. Ces conseils de perfectionnement sont composés de l'ensemble de l'équipe pédagogique et de professionnels du domaine concerné (responsable d'association professionnelle, représentant de CCI, ou d'entreprise, etc.).

Parallèlement, des actions propices à un meilleur pilotage ont été mises en place depuis septembre 2015. Un « pôle management » a été créé au sein de l'IAE, avec à sa tête un enseignant-chercheur. Il regroupe toutes les spécialités du master Management. La création de ce pôle vise notamment à favoriser l'harmonisation des pratiques au sein des spécialités, à améliorer les procédures de sélection au sein des spécialités et à améliorer la diffusion de informations aux étudiants, à la fois lors de manifestations visant de nouveaux publics (journée porte ouverte, salon de l'étudiant) et en cours d'année, devant les étudiants déjà inscrits à l'IAE et qui s'interrogent sur la spécialité à choisir pour le M2.

Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle offre de formation qui doit être mise en place pour 2017, la mise en place d'une spécialisation progressive, engagée dès le M1, et de cours optionnels permettant la découverte de plusieurs spécialités, vise également à améliorer l'information donnée aux étudiants et les procédures de recrutement dans chacun des Masters.

### **5. Chercher à améliorer les taux de réponses aux enquêtes d'insertion menées six mois après l'obtention du diplôme**

L'IAE de Caen, tente de systématiser l'usage de procédures en ligne pour les enquêtes menées sur ses étudiants (enquêtes de satisfaction pendant l'année de formation, enquêtes d'insertion professionnelle). L'expérience développée dans ce type de procédure, l'objectif d'améliorer en continu le dispositif et l'utilisation de plus en plus fine des réseaux sociaux (réseaux de diplômés, communication de l'IAE sur les réseaux type Facebook ou Twitter) doit permettre à terme d'augmenter les taux de réponses aux enquêtes d'insertion menées six mois après l'obtention du diplôme.

Le Président de l'Université  
de Caen Normandie,



Pierre DENISE