



HAL
open science

Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2016, Université du Maine. hceres-02041668

HAL Id: hceres-02041668

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041668v1>

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 du Maine

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

¹ 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 : Droit, économie, gestion

Établissement déposant : Université du Maine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

La mention de master *Management* de l'Université du Maine a pour objectif de délivrer une formation en gestion spécialisée dans quatre domaines : *Comptabilité, contrôle, audit* (CCA), *Management du tiers secteur* (Economie sociale et solidaire), *PME-PMI et affaires internationales* (deux parcours) et *Administration des entreprises* (ADE). Cette dernière spécialité plus généraliste est uniquement proposée en seconde année de master (M2) pour un public de non gestionnaires. La formation s'appuie sur une solide équipe pédagogique composée d'enseignant-chercheurs et de professionnels experts dans leur domaine. Deux chaires ont été récemment créées : la chaire CCA créée en 2015 avec l'Ordre des Experts comptables de la Sarthe et la chaire Economie sociale et solidaire avec la Fédération Nationale des Mutuelles de France. Pour l'ensemble du master l'enseignement se fait en présentiel.

Synthèse de l'évaluation

La mention propose une offre de formation pertinente au regard de la taille et du positionnement de l'Université du Maine. Elle s'inscrit dans un environnement régional favorable correspondant à une demande des étudiants avec deux spécialités CCA et *Management du tiers secteur* qui sont des atouts. La spécialité ADE est encore très peu développée, la spécialité *PME-PMI et affaires internationales* comporte deux parcours différents. Les objectifs de la formation ont un caractère essentiellement professionnel.

La mention est adossée au laboratoire GAINS pour les enseignants en sections 05 et 06 du CNU et à Thémis-Um pour les enseignants en droit. Une synergie a été développée entre les thèmes des axes de recherche du laboratoire et les spécificités des formations. La place de la recherche reste toutefois faible.

La spécialité CCA permet d'obtenir des équivalences avec le Diplôme supérieur de comptabilité et gestion (DSCG), la sélection à l'entrée est basée sur les résultats au *Score message*. De façon générale, l'attractivité et la sélectivité des spécialités au niveau M1 et M2 ne peuvent être appréciées au regard du dossier fourni (les données transmises correspondent aux flux agrégés de plusieurs masters).

La formation enregistre une légère baisse de ses effectifs sur les deux dernières années et plus particulièrement pour la spécialité *Management du tiers secteur* s'expliquant par la suppression d'un parcours spécifique auprès des étudiants locaux de licence 3. La spécialité ADE correspondant à une double diplomation pour non-gestionnaires présente des résultats faibles en termes de recrutement et de réussite.

Les objectifs professionnels et les compétences acquises sont clairement présentés. La formation s'appuie sur des liens forts développés avec le monde socio-économique. La place des stages est significative pouvant représenter jusqu'à 11 mois sur les deux années. Toutefois si l'orientation professionnelle est marquée, on note la quasi-absence d'alternance (à l'exception de la spécialité CCA).

L'ouverture à l'international est réduite pour toutes les spécialités et plus particulièrement le parcours *Affaires internationales*.

Le devenir des étudiants est suivi au niveau de la mention. Les résultats de l'insertion sont positifs : près de 85 % des diplômés ont trouvé un emploi à 30 mois. Les détails de l'insertion par spécialité et des données plus qualitatives (niveau de salaire, statut, type de poste) ne sont pas transmis.

Le pilotage de la mention et de ses spécialités est clairement identifié. Le dossier présenté est de qualité même si certaines informations manquent par spécialité, il est révélateur de l'implication et d'un réel travail d'autoévaluation.

Un conseil de perfectionnement est mis en place par spécialité, il est absent au niveau de la mention. Les modalités de fonctionnement des conseils de perfectionnement ne sont pas harmonisées (les spécialités *Management du tiers secteur* et ADE n'intègrent pas les étudiants).

La plus grande partie des recommandations de la précédente évaluation AERES a été prise en compte comme l'abandon d'une cohabitation avec l'Université d'Angers pour la spécialité CCA, la recherche de synergies entre la formation et la recherche, l'optimisation des outils de suivi des étudiants, la mise en place de conseils de perfectionnement par spécialité. L'absence d'alternance et la faible place de la dimension internationale avaient été soulignées.

Points forts :

La spécialité *Management du tiers secteur* bien adaptée au contexte régional (Economie sociale et solidaire) et la spécialité *Comptabilité, contrôle, audit* qui permet d'obtenir des équivalences du Diplôme supérieur de comptabilité et gestion sont des atouts indéniables de ce master *Management*. La forte orientation professionnelle de ce master se concrétise par un taux d'insertion satisfaisant. Une solide équipe pédagogique et des liens privilégiés développés avec des partenaires professionnels permettent d'encadrer et d'accompagner les étudiants. Le pilotage dynamique et réactif de la mention est une force, une démarche d'autoévaluation est mise en place.

Points faibles :

Néanmoins, à l'examen du dossier remis, les points suivants peuvent être relevés : une formation à la recherche insuffisante, l'absence d'alternance (à l'exception de la spécialité *Comptabilité, contrôle, audit*) et une ouverture à l'international insuffisante. Les deux parcours de la spécialité *PME-PMI et affaires internationales* manquent de cohérence. Les effectifs sont en léger recul (plus particulièrement pour la spécialité *Management du tiers secteur*) et faibles pour la spécialité ADE. Pour finir, il manque un conseil de perfectionnement au niveau de la mention et une harmonisation des modalités entre les quatre spécialités.

Recommandations :

Afin d'attirer certains candidats vers le doctorat, il serait souhaitable d'augmenter la formation à la recherche. L'alternance et l'ouverture à l'international de la mention (et plus particulièrement celle du parcours *Affaires internationales*) devrait être davantage développées. Il conviendrait de clarifier l'offre de la spécialité *PME-PMI et affaires internationales*. La spécialité ADE en double compétence gagnerait à être développée auprès d'un public de professionnels en étudiant les possibilités de la réaliser en formation continue et à distance. La spécialité *Management du tiers secteur* sous l'angle de l'Economie sociale et solidaire gagnerait à être plus visible.

Enfin, Il serait souhaitable de mettre en place un conseil de perfectionnement au niveau de la mention et que les modalités de fonctionnement de chaque spécialité soient harmonisées.

Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>La mention propose un cursus bien construit qui répond aux objectifs clairement fixés.</p> <p>Quatre spécialités sont proposées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Comptabilité, contrôle, audit</i> - CCA - (obtention possible d'équivalence pour l'expertise comptable) ; - <i>Management du tiers secteur</i> (Economie sociale et solidaire) ; - <i>PME-PMI et affaires internationales</i> (deux parcours) ; - <i>Administration des entreprises</i> -ADE- formation « double compétence » en une année, uniquement proposée en master 2 pour un public de non gestionnaire. Une double diplomation est proposée avec l'ENSIM (Ecole Nationale Supérieure d'ingénieurs du Mans) et l'UFR (Unité de Formation et de Recherche) Sciences et techniques de l'Université du Maine. <p>La spécialité <i>PME-PMI et affaires internationales</i> associe deux parcours différents et peu cohérents.</p>
---	---

<p>Environnement de la formation</p>	<p>La mention est adossée au laboratoire GAINS pour les enseignants en section 05 et 06 et à Thémis-Um pour les enseignants en droit. Les thématiques de recherche du laboratoire en gestion sont adaptées aux formations dispensées. La mention s'appuie sur la création de deux chaires. La chaire CCA créée en 2015 avec l'Ordre des Experts comptables de la Sarthe et la chaire Economie sociale et solidaire avec la Fédération Nationale des Mutuelles de France. Des diplômes comparables sont proposés par d'autres universités régionales (universités de Nantes et Angers) sauf pour la spécialité <i>Management du tiers secteur</i> (Economie sociale et solidaire), spécialité originale basée sur une spécificité régionale : la forte présence des mutuelles et assurances.</p> <p>La demande de formations en gestion de la part des étudiants et du tissu économique justifie la présence de spécialités aux thématiques proches dans la région.</p> <p>L'environnement est donc porteur.</p>
<p>Equipe pédagogique</p>	<p>Le master est dirigé par un enseignant-chercheur en management et chaque spécialité est dirigée également par un enseignant-chercheur en section 06. Deux professeurs associés, trois professeurs, douze maîtres de conférences, complétés par quelques Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherche (ATER) forment l'équipe pédagogique d'enseignants permanents.</p> <p>De nombreux professionnels experts dans leur domaine interviennent (la liste précise est fournie). La répartition des heures réalisée par les professionnels est tout à fait satisfaisante (à hauteur de 33 % des heures d'enseignements pour les spécialités CCA et ADE, 40 % pour la spécialité <i>PME-PMI et affaires internationales</i> et 50 % pour la spécialité <i>Management du tiers secteur</i>).</p> <p>Cette équipe est cohérente et correspond aux besoins de cette mention. L'équipe et ses responsables ont su la développer et entretenir de fortes relations avec le tissu socio-économique, la création récente de deux chaires en est une preuve.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>On note des effectifs de 230 étudiants en moyenne par an (M1 et M2) sur les cinq dernières années.</p> <p>On constate une baisse des effectifs en M1 et M2 sur les deux dernières années. Cette baisse est plus marquée sur la spécialité <i>Management du tiers secteur</i>. L'explication donnée est la suppression d'un parcours <i>Economie sociale et solidaire</i> en L3 fragilisant la demande de la spécialité. On note un taux de réussite en forte baisse entre le M1 et M2 (de 90 % à 67 %), aucune explication n'est fournie.</p> <p>En ce qui concerne la spécialité <i>PME-PMI et affaires internationales</i> le nombre d'inscrits en M1 est en légère augmentation, mais en baisse en M2 (aucune précision n'est donnée par parcours). Il n'est pas fourni d'explication au taux de réussite variable pour cette spécialité entre le M1 et M2 (de 83 % à 62 %). Le nombre d'étudiants pour la spécialité ADE est très faible (12 en moyenne depuis trois ans). Les taux de réussite au diplôme sont satisfaisants en M2 sauf pour la spécialité ADE en 2014 : 33.3 % (à noter le faible effectif : 4 diplômés pour 12 inscrits, sans explication donnée).</p> <p>Les résultats de l'insertion sont positifs près de 85 % des diplômés ont trouvé un emploi à 30 mois, pour les 3/4 leur emploi est stable et ils en sont satisfaits. Les détails de l'insertion par spécialité et des données plus qualitatives (niveau de salaire, statut, type de poste) ne sont pas transmis.</p>

<p>Place de la recherche</p>	<p>Les travaux du laboratoire GAINS enrichissent les enseignements du diplôme sur chacune des spécialités proposées. Il est à noter qu'à la suite de la précédente évaluation AERES un travail a été réalisé sur la redéfinition des axes de recherche : formes organisationnelles et gouvernance, comportements et choix décisionnels afin qu'une synergie existe entre la recherche et les enseignements.</p> <p>Il n'existe pas de module de formation à la recherche en sciences de gestion.</p> <p>Dans ce cadre de la réalisation de leur mémoire de stage il est demandé aux étudiants de faire un lien entre pratique et théorie.</p>
------------------------------	---

	<p>La place de la recherche dans la formation des étudiants est peu importante. La formation envisage de créer un module « recherche » en Sciences de gestion proposé à tous les étudiants pour un accès au doctorat.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>Selon les spécialités 33 à 50 % des heures sont dispensées par des intervenants professionnels (on ignore si ces pourcentages sont liés à l'ensemble de la mention ou pour le niveau M2 seulement).</p> <p>Des conférences professionnelles sont organisées et des modules d'accompagnement à la recherche d'emploi sont proposés aux étudiants.</p> <p>Un service des relations entreprises aide les étudiants à trouver un stage.</p> <p>Les fiches RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) sont claires, les objectifs clairement fixés.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Les stages sont obligatoires en master 1 (de deux à cinq mois) et en master 2 (stage de trois à six mois). Les mémoires de stage font l'objet d'une soutenance devant un jury d'enseignants-chercheurs et de professionnels.</p> <p>Les stages sont encadrés par un universitaire et un tuteur professionnel. Il manque une grille d'évaluation commune des stages.</p> <p>Il est fait mention de projets professionnels, mais qui ne sont pas formalisés dans les unités d'enseignement (UE).</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>Des échanges sont possibles dans le cadre d'Erasmus. Un à trois étudiants par an et par spécialité réalisent un semestre à l'étranger, sauf pour la spécialité ADE (pour rappel uniquement en M2).</p> <p>Un accord de double diplomation a été conclu avec deux établissements ukrainiens (étudiants entrants uniquement).</p> <p>Pour le parcours <i>Affaires internationales</i>, on note une absence de cours en anglais en dehors de l'enseignement de l'anglais.</p> <p>Les étudiants peuvent passer le TOEIC, mais le niveau visé n'est pas précisé.</p> <p>L'ouverture à l'international et l'enseignement en anglais sont globalement insuffisants.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Les modalités de recrutement sont différentes selon les spécialités et pas systématiquement précisées. La spécialité CCA est accessible pour les diplômés de la licence 3 CCA avec leur <i>score Message</i> (faible recrutement extérieur). Des entretiens de sélection sont mis en place pour la spécialité ADE. Il n'est pas transmis de précisions selon le niveau M1/M2.</p> <p>Dans l'ensemble des spécialités l'équipe pédagogique accompagne les étudiants.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Pour l'ensemble du master l'enseignement se fait en présentiel. Des salariés sont accueillis en VAP85 (validation des acquis professionnels) et sont aidés par le service de formation continue de l'Université du Maine.</p> <p>Il existe des aides à l'intégration des étudiants en situation de handicap avec la cellule Handicap de l'université. En concertation avec le responsable de diplôme un aménagement des études est possible pour les étudiants salariés ou les étudiants sportifs de haut niveau.</p> <p>Il n'y a pas d'alternance possible sauf pour la spécialité CCA (contrat d'apprentissage).</p> <p>Certains supports de cours sont disponibles sur la plateforme numérique UMTICE. Les étudiants sont formés aux outils en informatique de gestion adaptés à leur spécialité durant les deux années ou en M2 pour la spécialité ADE. Une certification C2i est possible. Il n'est pas fait mention de possibilité d'enseignement à distance.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>L'évaluation est réalisée tout au long de la formation sous diverses formes : écrit, oral ou dossier. Le tableau des annexes donne la répartition des <i>European Credits Transfer System</i> (ECTS). Le mémoire de stage est soutenu devant un jury associant universitaires et professionnels.</p> <p>Les étudiants doivent obtenir une moyenne minimale de 10 sur 20 aux unités d'enseignement hors stage (compensation intra et inter-semestre)</p>

	<p>et de 10 sur 20 au stage pour valider le master.</p> <p>Le jury se réunit à quatre reprises au cours de l'année universitaire : fin de 1^{er}/2^{ème} semestres, après le stage et après les épreuves de rattrapage (sauf pour la spécialité EAD, deux fois par an).</p> <p>Le grand nombre de réunion explique surement la difficulté à mobiliser l'ensemble des membres des jurys.</p> <p>Les modalités de délivrance des ECTS et du diplôme sont claires.</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	<p>Les Annexes Descriptives au Diplôme (ADD) et fiches RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) sont claires. Elles sont fournies aux étudiants qui reçoivent un livret d'accueil à la rentrée.</p> <p>Le portefeuille de compétences n'est pas formalisé, mais les ADD précisent les compétences que doivent apporter les spécialités.</p>
Suivi des diplômés	<p>Le SUIO-IP réalise des enquêtes à 18 et 30 mois qui sont complétées par des enquêtes d'insertion professionnelle à 6 mois après obtention du diplôme par le responsable de master. Il n'est pas fait mention du niveau de salaire et du statut. Les détails par spécialité ne sont pas fournis.</p> <p>Les relations avec les anciens diplômés sont développées à partir de la cérémonie de remise des diplômes organisée en avril/mai de l'année suivant l'obtention du master et avec les réseaux professionnels (LinkedIn et Viadeo) sauf pour la spécialité ADE. Certaines spécialités ont une association d'anciens comme CCA (Page Facebook, annuaire). Pour les autres spécialités il est envisagé de créer un annuaire des anciens. Il n'est pas expliqué comment cela peut être utilisé en outil d'amélioration continue.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>La commission pédagogique de la mention réunit au moins trois fois par an tous les responsables de spécialité en vue de discuter des synergies, difficultés, projets communs. Depuis 2012 il existe un conseil de perfectionnement de chacune des spécialités associant enseignants-chercheurs, professionnels et étudiants pour évaluer la spécialité, discuter des améliorations envisageables (changements de volume horaire, renforcement des TD, suppression de certaines interventions, etc.) et pour vérifier l'adéquation de la formation avec les attentes du monde professionnel. Les spécialités <i>Management du tiers secteur</i> et ADE n'y intègrent pas les étudiants. Les comptes rendus des conseils ne font pas l'objet d'une formalisation, la liste précise des membres n'est pas fournie.</p> <p>Il n'existe pas de conseil de perfectionnement pour la mention.</p> <p>Le dossier est révélateur d'une démarche d'autoévaluation mise en place et en constante évolution, des pistes d'amélioration sont proposées.</p> <p>Pour chacune des spécialités, il existe une évaluation de la spécialité au niveau M2 généralisée et automatisée via le dispositif EVAMAINE de l'université. Cette évaluation n'est pas réalisée en M1.</p>

Observations de l'établissement

Champ de formation	Droit-Economie-Gestion
Intitulé du diplôme	Master Mention « Management » (4 spécialités)

Observations de l'Université du Maine sur le rapport d'évaluation de l'HCERES

En réponse aux points évoqués par le comité d'experts, l'équipe de formation souhaite apporter les précisions suivantes.

Synthèse de l'évaluation et Analyse

S'agissant de la recommandation relative à une augmentation de la formation à la recherche, nous sommes en parfait accord avec les évaluateurs. Décision a donc été prise pour chaque master (à l'exception de la spécialité ADE en raison de ses spécificités) d'introduire, dans le cadre de la future accréditation, un module commun et mutualisé de formation à et par la recherche en Master 1 et en Master 2 pour un volume horaire total de 90 heures sur les deux années (Epistémologie, La conduite d'un projet de recherche, Méthodologie de la Recherche, Les grands auteurs en Management, etc.). Outre un enrichissement de nos formations, ce module doit permettre à celles et ceux qui le souhaitent de poursuivre vers le Doctorat en Sciences de Gestion au sein de notre établissement.

Concernant l'ouverture de nos formations à l'alternance, là encore nous rejoignons les recommandations des experts. Afin de satisfaire à cette modalité pédagogique, décision a été prise de travailler dans le cadre de la future accréditation à la modularisation de l'ensemble des maquettes (en lien avec la traduction en compétences des diplômes), démarche préalable indispensable pour envisager dans les meilleures conditions possibles l'ouverture à l'alternance (mais également le renforcement des dispositifs VAE et VAP, et plus largement l'ouverture à la formation continue). Un rapprochement sera ensuite opéré avec le CFA Inter Universités des Pays de la Loire afin d'étudier les opportunités et la pertinence du passage à l'alternance de notre offre de formation (étude de l'environnement, ingénierie pédagogique, etc.) dans le cadre de la procédure prévue.

Au sujet d'une demande d'ouverture à l'international plus importante de nos formations (notamment pour le parcours Management des Affaires Internationales, en mobilité sortante et dans la dispense de cours en anglais), cette réflexion est en cours avec le concours du service des relations internationales (pour faciliter le financement de ces mobilités) et l'équipe pédagogique (pour dispenser certains enseignements en anglais et inviter des enseignants-chercheurs étrangers). Il conviendra évidemment de maintenir les efforts engagés en mobilité entrante.

S'agissant de la clarification / cohérence de l'offre « PME-PMI et Affaires Internationales » (avec deux parcours distincts) et d'une visibilité à renforcer pour l'offre « Management du Tiers Secteur », nous rejoignons complètement l'avis des évaluateurs. Dans ce cadre, et plus globalement au titre de notre offre de formation, demande sera faite au titre de la prochaine accréditation de distinguer au total 5 mentions (en conformité avec l'arrêté du 4 février 2014 relatif aux nomenclatures des diplômes de Master) : Comptabilité Contrôle Audit ; Management et Administration des Entreprises ; Economie Sociale et Solidaire ; Management des PME-PMI ; Management et Commerce International (avec bien évidemment des maquettes en adéquation dans la continuité du travail actuel).

Pour la spécialité ADE, parmi les évolutions envisagées de ce diplôme, nous pouvons citer, de manière non exhaustive, le travail de modularisation engagé et finalisé pour la future accréditation,

l'ouverture du diplôme à la formation continue ainsi que la mise en œuvre d'un calendrier spécifique (cours jeudi, vendredi et samedi matin une semaine sur deux) qui doivent offrir la possibilité de développer l'alternance mais également d'élargir les publics visés.

Enfin, concernant la mise en œuvre d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention, la mention « Management » en tant que telle disparaissant au profit de cinq mentions distinctes (comme précisé ci-dessus), nous ne pourrons pas mettre en œuvre cette recommandation. Néanmoins, nous resterons vigilants sur la cohérence globale de nos offres de formation au Management et maintiendrons donc notre dynamique collective. Cela devra notamment permettre un échange de bonnes pratiques, la poursuite des collaborations et mutualisations, ou encore l'harmonisation des pratiques et outils de l'ensemble des diplômes en Management.

Observations générales

Les Responsables de la mention et des spécialités remercient les experts pour l'évaluation et les recommandations faites. Celles-ci doivent permettre à notre offre de formation en Management de niveau Master à l'Université du Maine de poursuivre la dynamique engagée et soulignée par les évaluateurs. De nombreuses voies d'amélioration proposées par les experts avaient d'ores et déjà été identifiées du fait du processus d'autoévaluation mis en place comme cela est souligné dans les commentaires précédents. Ces évolutions sont intégrées dans le cadre de la future accréditation, sans que cela ne dispense évidemment l'équipe de responsables, en lien avec les différents acteurs de cette offre de formation, de poursuivre sa réflexion dans une logique de perfectionnement continu.

Anne Désert

Vice Présidente Formation et Vie Universitaire
Université du Maine

