



**HAL**  
open science

## Master Management

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2016, Université de Franche-Comté - UFC.  
hceres-02041861

**HAL Id: hceres-02041861**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041861v1>**

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 Franche-Comté - UFC

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,<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 : Sciences juridiques économiques et de gestion

Établissement déposant : Université de Franche-Comté - UFC

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Le master *Management* de l'Université de Franche-Comté (UFC) est porté par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) qui est intégré à l'unité de formation et de recherche (UFR) Sciences juridiques, économiques, politiques et de gestion (SJEPG). Il est géographiquement situé à Besançon mais une partie de la formation est dispensée sur le site de Belfort. Il existe aux côtés des masters : *Administration économique et sociale (AES)*, *Droit public*, *Droit privé* et *Économie-Gestion*.

Le master comporte cinq spécialités ayant pour vocation de former les étudiants aux domaines les plus importants de la gestion: *Administration des entreprises*, *Comptabilité, contrôle, audit (CCA)*, *Management administratif et financier en entreprise (MAFE)*, *Marketing / management international (MMI)*, *Management des relations humaines (MRH)*.

La formation se fait par une première année (M1) de cours en partie mutualisés et une deuxième année (M2) de cours entièrement spécifiques à chaque spécialité, à l'exception de la spécialité *Administration des entreprises* qui ne comporte qu'une deuxième année composée de deux parcours : *Management des entreprises* et *Entrepreneuriat et innovation*.

Les deuxièmes années du master peuvent accueillir un public en formation continue (FC) mais une seule spécialité, *MRH* est ouverte en apprentissage et une seule spécialité, *MAFE* peut être suivie à distance.

Entre 2010 et 2015, le nombre d'étudiants en M1 est globalement en baisse alors qu'en M2, l'effectif est relativement stable, avec en moyenne une vingtaine d'étudiants pour chaque spécialité.

## Synthèse de l'évaluation

Le master *Management* de l'Université de Franche-Comté comprend cinq spécialités essentiellement suivies en formation initiale (FI), une seule spécialité - *MRH* - peut s'effectuer par apprentissage. Le master est également ouvert en formation continue mais les effectifs sont actuellement assez limités. Pourtant, cette voie de formation devrait être davantage développée dans un avenir proche pour répondre aux demandes des entreprises/salariés, notamment les demandes relatives au compte personnel de formation (CPF). Le développement de la formation à distance est également nécessaire pour répondre aux nouveaux besoins, mais actuellement une seule spécialité, *MAFE*, est accessible à distance avec un taux de réussite faible (30 % dans le meilleur des cas en M2). Une organisation spécifique concernant le recrutement et le suivi de ces étudiants qui sont à distance serait à mettre en place. Quant à l'ouverture internationale, elle n'est pas du tout formalisée ni encouragée par la formation.

Le master *Management* dispose d'un bon positionnement dans l'offre de formation régionale puisqu'il n'y a pas de concurrence directe. Il dispose de nombreux appuis des ordres professionnels tels que l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) ou l'Ordre des experts comptables. Cependant la place des professionnels dans la formation n'est pas suffisante, en termes d'heures de cours assurés dans certaines spécialités, de participation dans les conseils de perfectionnement et plus globalement dans le pilotage de la formation. Il serait notamment important qu'ils se prononcent sur le niveau de mutualisation des enseignements en première année de master entre les cinq spécialités (de 54 % à 71 % des heures), plus favorable à la polyvalence des étudiants qu'à leur spécialisation. Une prospective sur les métiers visés permettrait de vérifier s'il s'agit de la bonne orientation et dans le cas contraire, d'adapter la formation aux attentes des milieux professionnels.

L'équipe pédagogique est variée et composée de professeurs (PR), de maîtres de conférences (MCF), de professeurs agrégés (PRAG), associés (PAST) et de professionnels. Toutefois, selon les spécialités, la répartition des cours entre universitaires et professionnels est déséquilibrée au détriment des professionnels, particulièrement pour les spécialités : *MAFE* et *MMI*. Une hausse de leur volume d'heures est indispensable pour renforcer la professionnalisation de l'ensemble

du master. Les enseignants-chercheurs sont bien présents dans le master mais leur contribution recherche ainsi que les impacts favorables à la formation ne sont pas du tout mis en évidence.

On note en M1 une forte disparité du nombre d'étudiants entre les spécialités et une déperdition en fin de première année. Le dossier ne fournit aucune explication, mais on sait qu'il n'y a aucun dispositif de mise à niveau, ni passerelles et réorientation. Le suivi personnalisé des étudiants par les enseignants est essentiellement basé sur des échanges et conseils et ne constitue pas un dispositif significatif favorisant la réussite des étudiants. L'effectif est cependant homogène en M2 entre les spécialités et le taux de réussite est très bon, proche de 100 % pour toutes les spécialités, à l'exception de la spécialité *Administration des entreprises* où le taux de réussite est plus faible variant de 85 % en 2011-2012 à 59 % en 2013-2014.

Les étudiants sont soumis à des évaluations régulières formatives et évaluatives, leur permettant d'apprécier leur niveau tout au long de l'année. Les acquis plus professionnels sont appréciés lors des différentes mises en situation professionnelle (projet tutoré, jeu d'entreprise, projet d'entrepreneuriat) mais surtout lors des stages, d'une durée de huit semaines en M1 et de quatre à six mois en M2. Concernant ces stages, malgré leur durée identique, il faut noter que le travail écrit demandé, les coefficients affectés à cette unité d'enseignement (UE) ainsi que les crédits européens (ECTS) ne sont pas les mêmes entre spécialités. Nous n'avons pas de justifications quant à ces différenciations.

Selon les données disponibles, qui sont limitées cependant, le taux d'insertion professionnelle, parmi les répondants, est bon, il est proche voire supérieur à 80 % pour certaines spécialités entre 2010-2011 et 2011-2012. Il n'y a pas de données concernant les autres années, à l'exception de la spécialité *MMI* où l'enquête par mail menée par le responsable montre des résultats très satisfaisants avec des taux d'insertion supérieurs à 80 %.

Ce master affiche ainsi de réels atouts par son positionnement pluridisciplinaire, répondant bien aux besoins des entreprises qui lui offrent un soutien direct ou institutionnel. L'ouverture du master *RH* en apprentissage et la possibilité d'effectuer le master *MAFE* à distance sont également des aspects très positifs.

Cependant, un dossier incomplet et des données indisponibles ne permettent pas d'effectuer une évaluation pertinente de tous les aspects de ce master.

Dans le dossier, il est souvent déploré le manque de moyens financiers pour justifier de nombreuses lacunes. Avec les outils et moyens existants, des améliorations peuvent être concrétisées, dans un premier temps, sans nécessairement plus de financements. Il serait intéressant que l'équipe pédagogique mette en place d'autres actions permettant de développer le master.

Il paraît nécessaire de professionnaliser et de moderniser davantage la formation par une augmentation des actions professionnalisantes, une stratégie de numérisation de la formation et également le développement de la formation continue (perspective du compte personnel de formation à prendre en compte), de l'alternance et de l'apprentissage car des besoins existent. La formation en ligne a beaucoup de succès ; il serait opportun de l'élargir à d'autres spécialités car elle est limitée à la seule spécialité *MAFE* actuellement.

Il est également essentiel de se doter d'un outil de suivi des diplômés afin de connaître le taux d'insertion professionnelle de façon régulière. Le taux d'insertion étant un véritable indicateur de succès de la formation et un bon axe de communication pour promouvoir le master.

Les travaux de recherche des enseignants-chercheurs qui font la richesse de l'enseignement universitaire doivent être davantage mis en valeur. Enfin, la dimension internationale devrait être davantage développée : certification en langue pour l'ensemble des étudiants de M2 et développement des stages à l'étranger.

## Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>Le master <i>Management</i> ainsi que ses cinq spécialités permettent de couvrir de nombreux domaines de la gestion.</p> <p>La mutualisation des enseignements en première année de master est différente d'une spécialité à une autre, elle représente de 54 % à 71 % des cours, ce qui est très important. Il paraît ainsi nécessaire de vérifier la pertinence de cette mutualisation auprès des entreprises. En effet, si cette mutualisation des cours permet aux étudiants d'avoir des compétences/capacités plus larges et polyvalentes dans le domaine de la gestion, elle se fait au détriment des spécialisations visées par la formation. Cela pourrait expliquer la déperdition des étudiants entre certaines spécialités du M1 et du M2.</p> <p>Les cours ne sont pas suffisamment appliqués et ne permettent pas</p>
---	---

	<p>d'optimiser l'acquisition des connaissances/compétences professionnelles. D'ailleurs, lors d'enquêtes auprès des étudiants la critique de « trop de cours théoriques » est exprimée dans plusieurs spécialités.</p>
<p>Environnement de la formation</p>	<p>Le master <i>Management</i> est bien positionné dans l'offre de formation de l'Université de Franche-Comté, aux côtés des mentions de masters <i>Administration économique et sociale</i>, <i>Droit public</i>, <i>Droit privé</i> et <i>Économie-Gestion</i>, puisqu'il répond bien à une demande locale (Franche-Comté et régions proches).</p> <p>L'IAE est intégré à l'UFR des Sciences juridiques, économiques, politiques et de gestion, ce qui lui permet d'avoir des ressources partagées. Des collaborations étroites existent avec les gestionnaires de Dijon et de Mulhouse permettant également un partage des compétences des enseignants-chercheurs.</p> <p>Le lien avec le monde professionnel existe à différents niveaux. Les professionnels sont présents dans toutes les spécialités du master pour assurer les cours, animer des séminaires. Ils participent également au conseil de perfectionnement et favorisent l'insertion professionnelle des étudiants, par exemple, en contribuant à la journée « <i>Job dating</i> ».</p>
<p>Equipe pédagogique</p>	<p>L'équipe pédagogique est variée puisqu'elle est composée de PR, de MCF de PRAG et de PAST. Ces intervenants peuvent être rattachés à l'UFR SJPEG, à certaines composantes de l'Université de Franche-Comté ou alors à d'autres universités, selon les besoins.</p> <p>A ces compétences universitaires se rajoutent des interventions de professionnels dans les domaines spécifiques. Cependant le nombre d'heures assurées par ces professionnels est très différent selon les spécialités. Alors que leur intervention devrait être un choix délibéré visant à favoriser la professionnalisation, elle apparaît davantage comme un ajustement aux heures d'enseignements vacants.</p> <p>L'équipe pédagogique chargée du pilotage de la formation est restreinte et exclusivement composée d'enseignants de l'Université. Elle pourrait être enrichie par l'intervention de quelques professionnels.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>Si le nombre d'étudiants inscrits en deuxième année est assez identique entre les spécialités, en moyenne une vingtaine d'étudiants, ce nombre varie en M1 où l'on note des disparités entre, par exemple les spécialités <i>CCA</i> et <i>MAFE</i> (présentiel) qui comptent en moyenne depuis 2010, une trentaine d'étudiants et la spécialité <i>MMI</i> qui accueille 20 étudiants en moyenne. On ne dispose pas d'explication sur ces différences d'effectifs. Globalement, à l'exception de la spécialité <i>MRH</i>, le nombre d'étudiants inscrits en M1 diminue entre 2010 et 2015. En <i>MMI</i>, il y a 20 étudiants inscrits en 2015 alors que la moyenne sur les cinq dernières années est de 25. Ce nombre est de 31 en <i>CCA</i> pour une moyenne de 33 sur les cinq années et de 26 en <i>MAFE</i> pour une moyenne sur cinq ans qui est de 31. En outre, pour l'ensemble des cinq spécialités, il y a une déperdition d'étudiants inscrits entre le M1 et ceux admis en M2, sans explication non plus.</p> <p>Le taux de réussite des étudiants est très bon en M2, mais on n'a pas de résultats pour la spécialité <i>MRH</i>. Concernant la spécialité <i>MAFE</i> à distance, même si le taux de réussite progresse (autour de 25/30 %), il reste faible.</p>

<p>Place de la recherche</p>	<p>L'équipe pédagogique comprend des enseignants-chercheurs choisis selon leur spécialité, qu'ils fassent partie de l'UFR SJPEG ou d'autres composantes.</p> <p>Des coopérations sont citées dans le dossier entre des enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique avec le Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO). Cependant leurs apports spécifiques et utiles pour le master ne sont pas mis en évidence.</p> <p>Au niveau des étudiants, ces derniers intègrent la dimension recherche par la lecture d'articles scientifiques. Cependant des disparités existent dans les spécialités, si pour certaines spécialités la recherche se résume à la lecture d'articles, pour d'autres, en M2 <i>MMI</i> par exemple, elle peut prendre la forme d'un mémoire de recherche plus élaboré.</p> <p>Un master recherche en management est proposé à l'IAE de Bourgogne et ouvert aux étudiants qui souhaitent s'orienter vers la recherche. Plusieurs enseignants-chercheurs de l'IAE de Besançon y interviennent notamment</p>
------------------------------	---

	pour encadrer des thèses.
Place de la professionnalisation	<p>Le master répond à un réel besoin des entreprises qui soutiennent pleinement la formation. L'appui des ordres professionnels tels que l'ANDRH ou l'Ordre des experts comptables est d'une grande importance compte-tenu des emplois visés par la formation.</p> <p>On note plusieurs possibilités d'interventions des professionnels, mais elles ne sont pas de la même ampleur selon les spécialités et souvent peu exploitées : interventions dans le cadre des enseignements, des conférences, du projet tutoré et également lors de la participation au conseil de perfectionnement. Ils peuvent aussi diffuser des offres d'emplois pour les diplômés.</p> <p>Concernant les étudiants, l'atteinte des acquis professionnels est surtout assurée par le biais des stages de huit mois sur les deux années mais aussi par des travaux pratiques tout au long de l'année tels que des études de cas, discussions, travail par projet etc. Bien que favorisant les acquis professionnels, ces travaux ne sont pas suffisamment développés pour un master professionnel comme le relèvent d'ailleurs les étudiants lors de l'évaluation de la formation.</p>
Place des projets et stages	<p>Le master <i>Management</i> prévoit deux stages, l'un d'une durée minimum de huit semaines en M1 et l'autre de quatre à six mois en M2. Les stages sont suivis par l'équipe pédagogique. Ils donnent lieu à un rapport écrit et à une soutenance orale. Cependant les étudiants notent des disparités dans le suivi (surtout pour les M1), ce qui exige une formalisation de ce dernier compte tenu de l'enjeu et de l'importante durée de présence de l'étudiant en entreprise.</p> <p>Selon les spécialités, l'importance du stage, le travail écrit demandé, les coefficients ainsi que les ECTS ne sont pas les mêmes. Compte tenu de la durée identique du stage de M2 et de l'objectif final d'insertion, commun à l'ensemble des spécialités, ces différences devraient se justifier, ce qui n'est pas fait dans le dossier.</p> <p>Les projets tutorés ne sont présents que dans certaines spécialités, et le dossier donne peu d'informations sur ce point.</p>
Place de l'international	<p>La dimension internationale, si elle existe, n'est pas formalisée (pas d'objectif quantitatif) ni très encouragée par la formation. En moyenne, un seul étudiant par an réalise son stage à l'étranger.</p> <p>L'enseignement de l'anglais est présent en M1 mais pas dans toutes les spécialités de M2, ce qui est préjudiciable compte tenu de l'ouverture internationale de nombreuses entreprises dans lesquelles vont être insérés les diplômés. La matière est importante surtout en <i>MMI</i>, <i>MAE</i> et en <i>RH</i>, où les étudiants sont en plus préparés au <i>Test Of English for International Communication</i> (TOEIC).</p> <p>Outre la difficulté d'intégrer l'anglais dans l'ensemble des spécialités, il serait opportun d'amener l'ensemble des étudiants à passer la certification <i>TOEIC</i> ou tout autre test pour une meilleure connaissance et reconnaissance de leur niveau en anglais, une certification étant parfois demandées par les recruteurs.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Le dossier ne présente pas d'informations sur les modalités de recrutement. Pour chaque spécialité, les directeurs de masters définissent les profils des étudiants ainsi que le nombre de places en M1 et en M2.</p> <p>Il n'y a aucun dispositif de mise à niveau, ni passerelles et réorientation. Le seul problème qui a été pris en compte est la difficulté de suivre les cours en présentiel, qui peut être résolue, le cas échéant, par des cours en ligne.</p> <p>Le suivi personnalisé des étudiants, basé sur des échanges avec les enseignants, est cependant une relation habituelle et non exceptionnelle en formation et ne constitue pas un dispositif favorisant la réussite des étudiants.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique	<p>Le master est accessible en formation initiale, par la validation des acquis professionnel (VAP) et plus rarement par la validation des acquis de l'expérience (VAE - partielle ou totale). Seule une spécialité, le master <i>MRH</i>, peut s'effectuer par apprentissage en M2. On compte depuis 2010,</p>

	<p>en moyenne 16 étudiants en M1 mais nous n'avons pas de données pour le M2. Compte tenu de l'appui des entreprises, il serait intéressant de développer davantage cette voie de formation.</p> <p>La spécialité <i>MAFE</i> est accessible à distance. Depuis 2010, un nombre important de candidats s'inscrit en M1 et M2 (jusqu'à 147 en M1 en 2013), mais par contre le taux de réussite reste limité, avec 30 % dans le meilleur des cas en M2. Un développement de ce processus à d'autres spécialités serait très bénéfique pour la formation.</p> <p>En cas de difficultés pour suivre la formation en présentiel, des cours en ligne peuvent être proposés, ce qui est intéressant pour les salariés qui souhaitent se former.</p> <p>Concernant l'usage du numérique, des outils TIC (technologies de l'information et de la communication) sont utilisés, tels que <i>Moodle</i> facilitant les échanges de ressources ou encore des jeux d'entreprise interactifs sur le web. Le maintien et le développement de ces outils liés aux TIC sont nécessaires pour faire face au défi du numérique.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Compte tenu de la diversité des intervenants, les modalités pédagogiques sont riches et variées et surtout appréciées en globalité par les étudiants.</p> <p>Au niveau des enseignements, les étudiants sont soumis à des évaluations régulières formatives et évaluatives, leur permettant d'être notés sur plusieurs évaluations et de se rendre compte de leurs points faibles/forts régulièrement. Les acquis plus professionnels sont appréciés lors du projet tutoré (selon les spécialités), du stage ou des différentes mises en situation professionnelle (jeu d'entreprise, projet d'entrepreneuriat etc.). Ces derniers exercices permettent en plus d'avoir des évaluations transversales.</p> <p>Le dossier ne donne pas d'informations sur les modalités de fonctionnement des jurys d'examens.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Le M1 comporte beaucoup de cours mutualisés, ce qui favorise la transversalité. Ces types de cours permettent aux étudiants d'avoir une ouverture vers des approches différentes de la dominante de leur master. Cependant, des cas de synthèse transdisciplinaires, pourtant très enrichissants pour les étudiants ne sont pas mis en place par manque de moyens.</p> <p>Certaines évaluations permettent de vérifier les acquis transversaux des étudiants. C'est le cas des stages de fin d'année, des projets tutorés et des projets professionnels. Toutefois, ces projets ne sont menés que dans certaines spécialités. Une généralisation à l'ensemble du master est donc nécessaire.</p> <p>Le suivi de l'acquisition des compétences se fait par des évaluations formatives et des échanges entre les étudiants et enseignants.</p> <p>Le supplément au diplôme est fourni, il décrit bien les compétences visés par les spécialités.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Il n'existe pas d'outils formels permettant de mettre en place des enquêtes régulières, ni de suivis par les responsables de formation, à l'exception de la spécialité <i>MMI</i> où une enquête concluante par mail a été réalisée, puisque le taux de retour moyen a été de 70 %. Il conviendrait d'élargir cette initiative à l'ensemble des spécialités.</p> <p>Les données disponibles sur les suivis des anciens diplômés sont issues de l'UFC, elles sont incomplètes car elles ne portent que sur deux années (2010-2011 et 2011-2012). Si l'on se fie à ces données, le taux d'insertion professionnelle, parmi les étudiants qui ont répondu à l'enquête est globalement bon car proche ou supérieur à 80 % selon les spécialités.</p> <p>Il existe un retour informel de la part des étudiants lors de la soutenance de stage et de la remise des diplômes sans que le dossier ne précise à quelle échéance se fait celle-ci.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Le conseil de perfectionnement est bien composé de l'ensemble des parties prenantes de la formation : enseignants, professionnels et étudiants, mais les comptes rendus fournis dans le dossier montrent que les professionnels sont peu nombreux, il est nécessaire de les solliciter davantage.</p> <p>Les conseils se tiennent chaque semestre et/ou en fin d'année et ont pour objectifs (1) de discuter des « retours » des étudiants sur la</p>



	<p>formation, (2) d'évaluer l'efficacité pédagogique - contenus des cours, modalités des contrôles des connaissances (MCC) et méthodes pédagogiques. Il serait judicieux de prendre en compte et de discuter des avis/retours des professionnels concernant les demandes des entreprises dans le but d'améliorer la formation. Ce point important à traiter lors d'un conseil de perfectionnement n'est pas clairement mis en évidence dans le dossier.</p> <p>L'évaluation des enseignements par les étudiants existe (questionnaires; remontées des dysfonctionnements par des délégués étudiants, réunions de bilan), elle est présentée et discutée lors du conseil de perfectionnement. Des suggestions d'améliorations sont proposées sans que l'on sache cependant, si elles sont réellement suivies de faits.</p>
--	---

# Observations de l'établissement

## Observations

Intitulé de la formation : **Master Management**

Les remarques et suggestions du HCERES sont tout à fait intéressantes. Se pose toutefois le problème de leur compatibilité avec le cadre légitimement et opportunément posé par l'UFC (limitation des heures complémentaires dans les services) et le maintien d'une activité de recherche significative pour une équipe pédagogique fort sollicitée.

C'est notamment le cas du développement de l'enseignement à distance qui nécessite un fort investissement en terme de temps et de service à effectuer. Il en est de même au niveau de l'apprentissage.

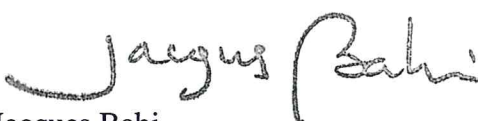
D'autres suggestions sont plus « actionnables » et en voie de concrétisation : recrutement d'un PAST clairement dédié aux relations avec les milieux professionnels et à leur développement ; introduction de mémoires de recherche dans tous les masters, pour une véritable formation par la recherche.

Je soussigné Jacques Bahi, Président de l'UFC, atteste avoir pris connaissance des remarques formulées par le responsable de la formation.

Fait à Besançon, le 27/06/2016



Le Président,

A handwritten signature in black ink that reads 'Jacques Bahi'.

Jacques Bahi