



**HAL**  
open science

## Master Management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2011, Université de Franche-Comté - UFC.  
hceres-02041862

**HAL Id: hceres-02041862**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041862>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Evaluation des diplômes Masters – Vague B

## ACADEMIE : BESANÇON

Etablissement : Université de Franche-Comté

Demande n° S3MA120000445

Domaine : Droit, économie, gestion

Mention : Management

## Présentation de la mention

La mention « Management », portée par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Franche-Comté, propose des enseignements en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année de master (M1 et M2), qui ont vocation à former des étudiants aux différents domaines de la gestion d'entreprise. En master 1, elle est organisée sous forme de quatre parcours qui permettent l'accès à quatre masters 2 dans les spécialités suivantes :

- « Comptabilité, contrôle, audit »,
- « Management administratif et financier en entreprise »,
- « Marketing et management international »,
- « Management des ressources humaines » avec deux parcours : « Prévention des conflits » et « Evaluation des potentiels ».

En outre, la mention « Management » propose une spécialité en master 2 intitulée « Administration des entreprises » offrant deux parcours (« Management des entreprises », « Entrepreneuriat et innovation ») visant à proposer une double compétence en gestion à des étudiants n'ayant pas suivi auparavant d'études dans le domaine.

La mention « Management » est la seule formation en gestion reconnue au niveau master dans la région Franche-Comté. Elle est géographiquement située à Besançon, mais elle est également présente sur le site de Belfort.

## Indicateurs

Effectifs constatés	149/109
Effectifs attendus	100/120
Taux de réussite	79 %/90 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	90 % (NR)
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

## Bilan de l'évaluation

- Appréciation globale :

Les objectifs de la mention, à vocation professionnelle, sont principalement orientés vers la formation d'étudiants à la maîtrise des concepts et usages des différents domaines de la gestion. Les appellations de la mention et des cinq spécialités qui y sont adossées reflètent bien leur contenu et ces objectifs. Cette mention complète l'offre de formation au sein de l'Université de Franche-Comté, aux côtés des masters en administration économique et sociale, en droit privé et public, et en économie-gestion. Au niveau régional également, en l'absence d'une école de



commerce homologuée au niveau master, cette mention « Management » est la seule à offrir une formation de ce niveau en management. Il conviendrait toutefois de réaliser une étude de la concurrence au niveau interrégional, puisqu'on retrouve une mention très similaire à l'IAE de Dijon.

L'adossement à la recherche de cette mention n'est pas assez fort. Outre le fait que les enseignants-chercheurs de l'IAE de Franche-Comté font partie depuis 2008 du Laboratoire d'économie gestion (LEG) de l'Université de Bourgogne (UMR CNRS), le dossier ne permet pas d'évaluer la qualité de ce rattachement et son impact sur la formation. On ne connaît pas assez les thèmes de recherche des enseignants-chercheurs ni leurs publications.

L'IAE de Franche-Comté est inséré dans un réseau rassemblant de nombreux partenaires privés et institutionnels. L'adossement aux milieux socio-économiques apparaît comme une priorité pour la mention et l'université puisqu'un professeur associé (PAST) a été recruté en 2009 pour structurer et renforcer les relations existantes. En outre, depuis 2009, l'IAE prend en charge l'organisation d'un « forum emplois et stages » qui prend la forme d'un « job dating » afin de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants.

Les liens pédagogiques avec d'autres écoles et instituts sont prometteurs. Faisant partie du Polytechnicum de Bourgogne Franche-Comté, qui rassemble écoles d'ingénieurs et de commerce des deux régions, des relations ont été nouées avec certaines écoles d'ingénieurs, notamment au travers de formations centrées sur l'entrepreneuriat et l'innovation.

L'ouverture internationale de la mention « Management » est très limitée, en dehors d'un accent mis sur la formation à l'anglais (généralisation de la préparation à la certification TOEIC).

La première année de la mention « Management » comporte quatre parcours visant à amorcer la spécialisation en master 2 selon les quatre spécialités « Comptabilité, contrôle, audit » (CCA), « Management administratif et financier en entreprise » (MAFE), « Marketing et management international » (MMI) et « Management des ressources humaines » (MRH). Les enseignements sont bien mutualisés en M1, à l'exception de l'unité d'enseignement (UE) de comptabilité, fusion et consolidation. Certains parcours présentent un degré de proximité important, ce qui permet des passerelles pour l'accès à des spécialités de master 2 (entre MRH et MMI, de CCA vers MAFE). Une spécialité indépendante existe également en master 2, « Administration des entreprises », proposée à des étudiants ayant un master 1 dans d'autres domaines que la gestion. La politique des stages est assez standard pour ce type de formation : un stage de minimum 2 mois en M1 et un stage d'insertion professionnelle de 4 à 6 mois en M2. L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs et de professionnels qui assurent 40 % des enseignements en master 2.

La principale base de recrutement des étudiants de master 1 est la licence « Economie-gestion » ou « Administration économique et sociale » (AES) de Franche-Comté. En 2<sup>ème</sup> année de master, la base de recrutement est plus large. Les effectifs constatés sont nombreux et les taux de réussite sont satisfaisants. Le maintien du nombre d'étudiants à l'avenir est crédible compte tenu des évolutions passées. 90 % des diplômés de la mention trouvent un emploi en moins de 6 mois, ce qui est très positif, et 60 % trouvent directement à l'issue de leur stage de fin d'études.

La procédure suivie pour l'autoévaluation n'est pas claire. Il semble qu'elle ait été construite sur la base des visions des différents responsables des spécialités de la mention. Le dossier ne permet pas de savoir quel est le rôle joué par la gouvernance de l'université dans cette autoévaluation.

● Points forts :

- Une mention « Management » aux objectifs clairs et pourvoyeuse d'emplois (90 % d'insertion professionnelle en moins de 6 mois).
- L'accent mis sur l'insertion locale (partenariats avec les milieux professionnels) et professionnelle (*job dating*).
- Des spécialités qui couvrent les principales disciplines de gestion.
- Des effectifs en progression depuis 3 ans, tout en ayant une sélectivité accrue.
- Une mutualisation des enseignements au niveau master 1.
- L'accent mis sur l'anglais, avec la certification TOEIC bientôt proposée à tous les étudiants.

● Points faibles :

- Une formation pas assez internationalisée.
- L'adossement recherche insuffisant.
- Les procédures d'évaluation interne non claires.
- Pas de formation en apprentissage.



## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de développer des partenariats avec des institutions internationales. Il faudrait également renforcer l'adossé recherche de la formation. L'arrivée de deux professeurs des universités serait bénéfique à cette équipe pédagogique et renforcerait cet adossé. Il conviendrait aussi d'améliorer les procédures d'évaluation interne de la formation et/ou de mieux les expliciter. Enfin, il serait pertinent d'envisager la proposition de certaines spécialités en apprentissage.

# Appréciation par spécialité

## Administration des entreprises

### ● Présentation de la spécialité :

La spécialité de master 2 « Administration des entreprises » offre à des étudiants de master 1 n'ayant pas suivi de formation en gestion la possibilité d'acquérir une double compétence en gestion. Deux parcours sont proposés :

- un parcours « Management des entreprises », qui prépare à des emplois de type directeur adjoint de PME, manager opérationnel ou chef de projet ;
- un parcours « Entreprenariat et innovation », qui prépare à la création d'entreprises.

### ● Indicateurs :

Effectifs constatés	20
Effectifs attendus	20-25
Taux de réussite	90 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	90 % en emploi
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	informel

### ● Appréciation :

Les deux parcours de la spécialité (« Management des entreprises », « Entreprenariat et innovation ») sont cohérents avec la double compétence proposée à des titulaires d'un master 1 autres qu'en gestion. Ils sont pertinents dans leur domaine et on note l'originalité du second parcours. Le premier semestre est un semestre de tronc commun solide d'enseignements des différentes disciplines nécessaires pour le management en entreprise (stratégie, marketing, comptabilité, contrôle de gestion, gestion de projet, ressources humaines, système d'information, droit et fiscalité, langues et insertion professionnelle), de 300 heures équivalent TD (travaux dirigés). Le second semestre est spécifique à chaque parcours, « Management des entreprises » et « Entreprenariat et innovation », et propose 66 heures équivalent TD. Le stage, de 4 mois minimum, est intégré dans le second semestre. L'équipe pédagogique est composée de 10 enseignants-chercheurs et de professionnels, ces derniers réalisant 40 % des enseignements. Cette répartition est équilibrée pour un master 2 professionnel. Les enseignements mobilisent des études de cas. Un projet nécessitant des compétences transversales est à réaliser tout au long de l'année et fait l'objet de bilans réguliers. On a peu d'informations sur l'évaluation de la formation par les étudiants. 25 % à 30 % des étudiants sont en formation continue.

### ● Points forts :

- Une très bonne insertion professionnelle des diplômés (90 % ont un emploi en moins de 6 mois).
- Une formation continue attractive.
- Un parcours « Entreprenariat et innovation » très pertinent au niveau régional.

### ● Points faibles :

- Le trop faible adossement à la recherche.
- L'absence d'échanges ou de partenariats internationaux.
- Le manque d'informations sur les évaluations de la formation par les étudiants.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de renforcer l'adossement à la recherche de la spécialité, même s'il s'agit d'une formation à vocation professionnelle. Il serait pertinent de développer les partenariats internationaux. Il conviendrait de donner une synthèse des résultats des évaluations de la formation par les étudiants.

### Comptabilité, contrôle, audit (CCA)

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Comptabilité, contrôle, audit » (CCA) vise à former des étudiants à la maîtrise des techniques comptables, du contrôle de gestion et de l'audit. Ce diplôme s'inscrit dans le réseau national des masters en CCA et est soumis à des règles au niveau des enseignements. Il délivre, en particulier, 5 équivalences sur les 7 épreuves en vue de l'obtention du Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG), indispensable pour devenir expert comptable. Les étudiants de CCA peuvent ainsi s'orienter vers les professions de l'audit, du contrôle de gestion et de l'expertise comptable.

- Indicateurs :

Effectifs constatés	45/21
Effectifs attendus	30/20-25
Taux de réussite	64 %/81 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	90 %
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	informel

- Appréciation :

Le master CCA s'organise sur deux ans compte tenu des impératifs liés aux règles pour l'obtention des équivalences. Les étudiants sont sélectionnés à leur entrée en master 1. Le semestre 1 permet d'aborder les bases en comptabilité, management, contrôle. Le semestre 2 approfondit l'analyse financière, la fiscalité, le droit et inclut un stage de 2 mois minimum. Le semestre 3 est consacré plus particulièrement à l'audit et aborde la gouvernance et le reporting. Enfin, le semestre 4 est entièrement consacré à un stage de 4 mois minimum. La spécialité comporte des cours mutualisés avec les autres parcours du master 1, ce qui est positif et permet aux étudiants de poursuivre dans d'autres M2 (en particulier la spécialité « Management administratif et financier de l'entreprise »). On pourrait poursuivre la mutualisation sur le cours de comptabilité, fusion et consolidation. Le master n'est pas proposé en alternance. L'équipe pédagogique est composée pour moitié d'universitaires et pour moitié de professionnels (juristes, experts comptables, etc.), ce qui est équilibré dans un master professionnel. L'adossement à la recherche n'apparaît pas clairement. Le master CCA est proposé en formation initiale et continue, cette dernière représentant environ 25 % des effectifs. Le master pratique la validation partielle des acquis par l'expérience (VAE). Il est regrettable de ne pas connaître les résultats des évaluations de la formation par les étudiants et ce que deviennent les étudiants du master 1 CCA qui ne poursuivent pas en master 2 CCA. Il est également regrettable que le réseau des anciens du master CCA ne soit pas structuré. On note aussi une faiblesse au niveau de l'ouverture du master CCA à l'international.



- Points forts :
  - L'appartenance à un réseau de masters CCA, avec 5 équivalences au diplôme DSCG.
  - La très bonne insertion professionnelle des diplômés (90 % trouvent un emploi en moins de 6 mois).
  - Les liens avec l'ordre des experts comptables.
- Points faibles :
  - L'absence d'ouverture à l'international.
  - Le faible adossement à la recherche.
  - Le manque d'informations sur les évaluations de la formation par les étudiants.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de développer l'ouverture internationale de la formation qui est aujourd'hui très limitée. Il conviendrait de développer un réseau des anciens du master, ce qui est généralement le cas dans les autres formations de ce type. L'adossement à la recherche devrait être renforcé et apparaître clairement. Enfin, il serait pertinent d'indiquer ce que deviennent les étudiants du master 1 qui ne poursuivent pas en master 2. Il serait également pertinent de connaître les retours des évaluations de la formation par les étudiants.

### Management administratif et financier en entreprise (MAFE)

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Management administratif et financier en entreprise » (MAFE) vise à former des étudiants à la finance d'entreprise et au contrôle de gestion. Il s'agit, en fait, de l'ancien parcours « Responsable administratif et financier » au sein de la spécialité « Management administratif et financier », parcours qui devient une spécialité à part entière. Cette spécialité vise les métiers de la finance d'entreprise au sens large (responsable administratif et financier, contrôle de gestion, gestionnaire de trésorerie).

- Indicateurs :

Effectifs constatés	25
Effectifs attendus	27
Taux de réussite	100 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	90 %
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	Informel

- Appréciation :

En l'absence d'école de commerce dans la région, la spécialité MAFE paraît pertinente. Elle propose sur deux années (master 1 et master 2) un panorama d'enseignements liés à la finance d'entreprise. En master 1, un grand nombre d'enseignements sont mutualisés avec le master CCA. La spécialisation intervient véritablement au niveau du master 2, avec des enseignements de gestion financière des entreprises et d'instruments et marchés financiers. Un stage de 4 mois minimum est prévu en master 2, sur la totalité du second semestre. Cette spécialité peut accueillir des étudiants à distance ou en formation continue, pas en alternance. On regrette une très grande proximité des débouchés de cette spécialité et de ceux de la spécialité CCA, cette dernière paraissant toutefois plus sélective. En



outre, le taux de réussite de 100 % suscite une interrogation quant au niveau d'exigence requis pour cette spécialité. Il conviendrait de proposer un contenu et une forme d'enseignement (par exemple l'apprentissage) offrant une réelle différence par rapport au master CCA. On note toutefois un effort fourni sur l'internationalisation, avec des accords pour des échanges avec des universités étrangères.

- Points forts :
  - Des débouchés crédibles (90 % ont un emploi en moins de 6 mois).
  - La cohérence du contenu des enseignements avec les objectifs de la spécialité.
  - La possibilité d'effectuer un semestre à l'étranger dans le cadre d'un échange.
- Points faibles :
  - L'insuffisance de la différenciation, en l'état, avec la spécialité « Comptabilité, contrôle, audit ».
  - Le faible adossement à la recherche.
  - Le manque d'informations sur les étudiants suivant cette spécialité à distance.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de proposer une formation plus différenciée par rapport au master « Comptabilité, contrôle, audit » (CCA), par exemple en développant la formation par alternance ou en accentuant l'ouverture à l'international. A l'heure actuelle, il serait pertinent de mutualiser le cours de comptabilité, fusion et consolidation avec le même cours en CCA. Il serait également pertinent de présenter les résultats des évaluations de la formation par les étudiants, ce qui pourrait donner des axes d'amélioration pour cette formation. Il serait aussi intéressant de comprendre ce qui explique le taux de réussite de 100 %. En outre, l'adossement à la recherche de cette spécialité paraît insuffisant. Il conviendrait de le renforcer. Enfin, il serait pertinent de présenter le déroulé et les résultats de la formation à distance.

## Marketing et management international (MMI)

- Présentation de la spécialité :

La spécialité « Marketing et management international » a été créée en 2008 et offre une formation au marketing et au management international, essentiellement pour former des cadres capables d'accompagner les entreprises dans leur développement à l'international, notamment les petites et moyennes entreprises nombreuses dans la région. Elle répond ainsi à une demande des entreprises locales et offre une spécialisation en marketing aux étudiants de l'Université de Franche-Comté.

- Indicateurs :

Effectifs constatés	15/20
Effectifs attendus	20/23
Taux de réussite	73 %/90 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	oui
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	70 %
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	Sans objet





- Appréciation :

La spécialité « Marketing et management international », bien que récente, semble déjà bien ancrée dans l'offre de formation de la mention. Le master présente une forte mutualisation des enseignements. 6 unités d'enseignements sont communes à d'autres parcours du master 1 de la mention « Management » (marketing, stratégie, droit, langues, technique quantitatives, insertion professionnelle) et 4 sont communes avec la mention « Langues étrangères appliquées » (LEA) et concernent davantage la dimension internationale. En master 2, les cours de marketing sont approfondis et spécifiques à la spécialité, tout comme les cours liés à la dimension internationale de la spécialité. Le stage de 4 mois minimum vient clore la formation. L'enseignement « culture et civilisations » est particulièrement original, pertinent et cohérent avec l'objectif de la formation. L'adossement à la recherche de cette spécialité n'est pas clair. Cette formation n'est pas proposée en alternance, ce qui est regrettable, car cela pourrait renforcer le taux d'insertion professionnelle des diplômés. La formation continue est possible, mais ne concerne qu'un seul étudiant à l'heure actuelle. Cette spécialité compte 50 % d'étudiants venant de LEA, ce qui est très positif. Bien que les résultats des évaluations de cette formation par les étudiants ne soient pas assez explicités, une enquête par questionnaire est réalisée de manière systématique et a conduit à des améliorations de cette jeune formation. Compte tenu de la dimension internationale affichée par cette spécialité, il est pertinent de développer les échanges à l'international.

- Points forts :

- La très bonne mutualisation des enseignements et la transversalité (appui du département de langues étrangères appliquées LEA de l'université).
- L'orientation vers l'international par rapport à des masters marketing plus classiques.
- L'évaluation des enseignements conduisant à des améliorations concrètes.

- Points faibles :

- Le faible adossement à la recherche.
- L'insuffisance du nombre d'étudiants bénéficiant de séjours à l'étranger.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il serait pertinent de développer cette formation en apprentissage afin de renforcer le taux de professionnalisation de cette spécialité. Il conviendrait également de clarifier l'adossement de cette spécialité à la recherche qui, malgré son caractère professionnel, devrait être liée à la recherche. Enfin, il serait pertinent de généraliser l'échange des étudiants à l'étranger ou le stage à l'étranger dans une formation au marketing international. On pourrait proposer aux étudiants, soit de choisir l'apprentissage, soit d'effectuer leur stage de fin d'études à l'étranger. Ce dernier point permettrait de renforcer la légitimité de l'intitulé de la spécialité.



## Management des relations humaines (MRH)

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité a pour objectif la formation de professionnels des ressources humaines, détenant des compétences à la fois managériales, relationnelles et de négociation. Deux parcours sont proposés au niveau du master 2 :

- « Prévention et gestion des conflits »,
- « Evaluation et développement des potentiels ».

Si le master 1 est proposé sur les deux sites (Belfort et Besançon), la spécialité au niveau master 2 se déroule uniquement à Belfort.

- Indicateurs :

Effectifs constatés	42/23
Effectifs attendus	35/24
Taux de réussite	87 %/91 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	Taux de réponse quasi nul
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	92 %
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	Enquête

- Appréciation :

La spécialité « Management des ressources humaines », à travers ses deux parcours, est en phase avec les besoins actuels des entreprises : disposer de cadres capables de prendre du recul sur le management des ressources humaines et de proposer des innovations sur la détection des hauts potentiels. La 1<sup>ère</sup> année du master se déroule conjointement à Belfort, au sein du département Sciences techniques et gestion de l'industrie (STGI) et à Besançon au sein de l'IAE de Franche-Comté. Cette double localisation permet d'élargir les recrutements. Les contenus sont désormais identiques et l'équipe pédagogique est intégrée, intervenant sur les deux sites qui sont situés sur des pôles de compétitivité. A Besançon, un grand nombre d'enseignements sont mutualisés en master 1 avec les autres spécialités de la mention. Le master 2 se déroule à Belfort et permet d'approfondir le droit, les dynamiques sociales, le management des ressources humaines et du changement. La distinction entre les deux parcours « Prévention et gestion des conflits » et « Evaluation et développement des potentiels » n'intervient que dans le dernier semestre du master 2. L'équipe pédagogique est composée d'universitaires et de professionnels, ces derniers réalisant 50 % des enseignements en master 2. Cette répartition est pertinente pour une spécialité professionnelle. 3 enseignants universitaires réalisent à eux seuls 189, 159 et 130 heures de cours. La formation ne doit pas reposer autant sur ces trois enseignants. En termes de stages, un stage de 2 mois minimum et un de 4 mois minimum sont prévus au cours du master. Un quart des étudiants sont inscrits en formation continue, mais cette formation n'est pas proposée en alternance. L'ouverture à des échanges internationaux est insuffisante.

- Points forts :

- Les deux parcours en M2 sont en phase avec les demandes professionnelles et sociétales.
- La présence sur le site de Belfort.
- Une réactivité face aux demandes d'évolution des étudiants.

- Points faibles :

- Une trop forte concentration des enseignements autour de trois enseignants.
- Une faible internationalisation.
- Un faible taux de réponse à l'évaluation des enseignements par les étudiants.

## Notation

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

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait de limiter le nombre d'heures de chaque enseignant sur cette spécialité afin que celle-ci ne soit pas dépendante de quelques enseignants. Il serait pertinent également de développer les échanges et partenariats internationaux. Cette formation pourrait être proposée en alternance, ce qui pourrait accroître le taux d'emploi des étudiants issus de cette formation. Enfin, il conviendrait que tous les étudiants soient amenés à évaluer les enseignements de manière systématique.