



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Sciences de gestion

de l'Université Lille 1 – Sciences et  
technologies - USTL

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

*En vertu du décret du 3 novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président de l'AERES
- Jean-Marc Geib, directeur de la section des formations et diplômes de l'AERES

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Evaluation des diplômes Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Lille

Etablissement déposant : Université Lille 1 – Sciences et technologies - USTL

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) au niveau de la mention : /

Mention : Sciences de gestion

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA150008479

## Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

IAE de Lille ; Ural Federal University, Russie ; MDI Business school, Alger - Algérie ; ESCA École de management, Casablanca - Maroc ; ESAM, Paris.

- Délocalisation(s) :

Ural Federal University, Russie; MDI Business school, Alger - Algérie; ESCA École de management, Casablanca - Maroc

- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Ural State University, Ekaterinburg (Russie) pour la spécialité *Commerce international* (COMEX)

## Présentation de la mention

La mention *Sciences de gestion* a pour objectif de former des cadres possédant des compétences généralistes de haut niveau en management, capables de maîtriser les situations décisionnelles rendues complexes par leur caractère pluridimensionnel (à la fois managérial, technique, humain).

La première année de formation (master 1) vise à développer un haut niveau de compétences dans toutes les disciplines de la gestion : finance, production, marketing, systèmes d'information, gestion des ressources humaines, management stratégique. Il s'agit aussi de développer les attitudes et les comportements du manager en matière de leadership, de conception et de conduite de projets, d'animation et de communication.

La seconde année de master (master 2) vise à approfondir un domaine spécifique des sciences de gestion (Stratégie, RH, Finance, Contrôle interne/Comptabilité/Contrôle de gestion, Commerce international). Pour cela, la mention *Sciences de gestion* propose six spécialités :



- *Audit comptable et financier* ;
- *Finance et développement des entreprises* ;
- *Audit interne contrôle conseil* ;
- *Métiers de la gestion des ressources humaines* ;
- *Commerce international (COMEX)* ;
- *Management général des business units*.

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

L'existence d'une mention *Sciences de gestion* est cohérente dans l'offre de formation de l'Université Lille 1. En effet, la mention *Sciences de gestion* est une mention généraliste en gestion dont l'objectif est de dispenser des connaissances sur des aspects transversaux, stratégiques, organisationnels et internationaux du management.

La mention est bien structurée notamment en ce qui concerne l'articulation entre les deux années de master, dans le cadre du format LMD, ce qui se traduit notamment par la proportion importante d'étudiants issus du master 1 de la mention dans les effectifs des différentes spécialités. L'année de master 1 est articulée autour d'un tronc commun (360 heures d'enseignement) et propose :

- D'une part, une option de pré-spécialisation (représentant 75h par semestre) parmi quatre (*Audit comptable et financier* ; *Management général des business units* ; *Métiers de la gestion des ressources humaines* ; *Commerce international*) ;
- D'autre part, un parcours complémentaire : soit un parcours « projet » qui vise à développer les capacités organisationnelles, entrepreneuriales et managériales des étudiants, soit un parcours « recherche » qui vise à faire découvrir les métiers, les outils et la démarche de recherche.

L'année de master 2 permet aux étudiants de se spécialiser dans un des grands domaines des Sciences de gestion en intégrant une des six spécialités proposées au sein de la mention à savoir : *Audit comptable et financier* ; *Finance et développement des entreprises* ; *Audit interne contrôle conseil* ; *Métiers de la gestion des ressources humaines* ; *Commerce international (COMEX)* et *Management général des business units*. Dans chacune des spécialités de masters 2, l'étudiant peut choisir entre un parcours « période en entreprise » qui correspond à la formation en alternance et un parcours « recherche approfondie » correspondant à la spécialité choisie (*Stratégie*, *RH*, *Finance* ou *Audit comptable et financier*) et ayant pour objectif la poursuite en doctorat par la réalisation d'un travail pré-doctoral dès l'année de master 2.

Au sein de la mention *Sciences de gestion*, l'accent est mis sur la professionnalisation, notamment en déclinant l'offre de formation dans les différentes modalités de la formation tout au long de la vie : apprentissage, alternance, formation continue. L'organisation pédagogique, notamment en termes de calendrier, de planning d'alternance, reflète cette volonté. Toutes les spécialités de master 2 sont proposées en alternance (contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage ou stage alterné) afin de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Il est à noter que l'apprentissage est proposé dès la première année de master pour deux spécialités : *Management général des business units* et *Audit comptable et financier*. Cette structuration a des effets très positifs sur l'insertion professionnelle des diplômés, non seulement en termes de taux d'insertion, mais également en termes de qualité de cette insertion professionnelle, reflétée notamment par l'adéquation entre les postes occupés par les diplômés et les postes visés par le projet pédagogique.

Au-delà de compétences préprofessionnelles, la mention *Sciences de gestion* vise l'acquisition de compétences additionnelles et transversales. L'enseignement des langues étrangères tient une place importante en master (100h en master 1). L'ensemble des étudiants du master 1 suit des enseignements de deux langues vivantes. Par ailleurs, les étudiants bénéficient d'un accès aux laboratoires de langue pour approfondir ou maintenir leurs connaissances linguistiques. La mention offre également des enseignements d'ouverture (géopolitique, internationalisation des entreprises) ainsi que des enseignements méthodologiques (problématisation, revue de littérature).

L'admission en première année de master est de droit pour les diplômés de la licence *Sciences de gestion*. Néanmoins, l'admission en master 1 en apprentissage se fait sur entretien préalable avec les responsables du parcours, entretien dont l'objectif est de vérifier l'adéquation entre le parcours choisi et le projet professionnel de l'étudiant. L'admission des candidats externes est réalisée sur plusieurs critères (évaluation du dossier de candidature, Score IAE-Message, entretien de motivation) avec un taux de sélectivité de 22 % en 2012. Le suivi des étudiants en sortie de formation est réalisé par l'OFIP, mais est peu précis dans le dossier ; il manque des



informations telles que les taux de réussites, des éléments sur l'insertion professionnelle ou sur l'origine des étudiants. Deux cas de figure concernant les données recueillies par l'OFIP et fournies aux composantes sont possibles : soit ces données sont trop générales et ne permettent pas une analyse fine pour la mention *Sciences de gestion* aux niveaux master 1 et master 2 ; soit ces données existent et ne sont pas exploitées de façon optimale par les composantes.

La mention *Sciences de gestion* présente un adossement à la recherche solide, non seulement par l'appui d'une équipe pédagogique constituée d'enseignants-chercheurs appartenant au laboratoire de recherche Lille Economie et Management (LEM), mais également par l'existence d'un parcours « recherche » en première année et d'un parcours « recherche approfondie » en seconde année de master. Elle est de plus bien intégrée dans son milieu socio-économique : les interactions notamment avec les entreprises de l'agglomération lilloise et de la région Nord-Pas-de-Calais, sont fortes.

- Points forts :

- La structure de la mention est très cohérente.
- Les équipes pédagogiques sont de haut niveau.
- L'adossement à la recherche est solide.
- Les déclinaisons en alternance et en formation continue sont nombreuses et mobilisent l'ensemble des modalités de mise en œuvre de la formation tout au long de la vie.

- Points faibles :

- Les partenariats, accords, co-diplômations sont peu nombreux et/ou peu formalisés (tant au niveau national qu'au niveau international, tant au niveau académique qu'au niveau professionnel).
- Le dossier manque de données précises sur les effectifs, les taux d'attractivité, les taux de réussite, le devenir des diplômés au niveau de la mention, et ce notamment au niveau du master 1.

- Recommandations pour l'établissement :

Le rayonnement de l'établissement devrait permettre de développer et/ou formaliser des accords avec les milieux académiques et socio-professionnels aux niveaux national et international plus nombreux. De plus, la qualité du suivi de l'insertion professionnelle des diplômés doit être améliorée. L'établissement devrait formaliser le suivi des cohortes d'étudiants (effectifs, taux d'attractivité, taux de réussite, insertion professionnelle).

Ce suivi des cohortes d'étudiants pourrait être effectué de façon complémentaire au niveau de la mention *Sciences de gestion* ou au niveau de la composante, à savoir l'IAE de Lille, et non pas uniquement au niveau de l'établissement via l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP) de l'Université Lille 1.



# Evaluation par spécialité

## Audit comptable et financier

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

IAE de Lille

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Audit comptable et financier* a pour objectif de former des cadres de haut niveau dans les fonctions comptables et financières. Les connaissances apportées par la spécialité sont à la fois d'ordre technique (comptabilité, audit, évaluation, systèmes d'information), théorique (théorie financière, théorie des organisations), juridique (droit des contrats, droit pénal), managérial (management stratégique, conduite du changement, gestion des compétences, relations professionnelles) et méthodologique (mémoire).

- Appréciation :

Le projet pédagogique de la spécialité *Audit comptable et financier* est affirmé et cohérent au sein de la mention *Sciences de gestion*. L'équipe pédagogique présente un équilibre entre enseignants-chercheurs en sciences de gestion et des intervenants professionnels. Les enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité garantissent, par leur dynamisme en recherche, un adossement recherche de la spécialité solide.

En termes d'insertion professionnelle, la spécialité *Audit comptable et financier* fait état d'un taux d'insertion élevé, principalement dans les domaines de l'audit, du contrôle de gestion, de l'expertise comptable. La formation est dispensée en alternance, et ce dès la première année de master, ce qui explique très certainement le taux d'insertion affiché (100 %). Néanmoins, la question du positionnement de la spécialité *Audit comptable et financier* par rapport à un master *Comptabilité contrôle audit* (CCA) ou encore celle de la réussite au Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG) n'est pas abordée dans le dossier. Puisque les débouchés évoqués mentionnent l'expertise comptable, ce questionnement est légitime et devrait être abordé.

En ce qui concerne les relations et les échanges internationaux, aucun accord ou partenariat académique et/ou professionnel à l'international n'est formalisé.

- Points forts :

- La formation est proposée en alternance.
- L'équipe pédagogique est de qualité.
- La spécialité est adossée à un laboratoire de recherche dynamique.

- Points faibles :

- Il n'est pas fourni de données sur l'attractivité de la formation.
- La politique internationale de la spécialité n'est pas évoquée.
- L'analyse du positionnement vis-à-vis d'autres formations locales ou régionales n'est pas menée.



- Recommandations pour l'établissement :

Il serait souhaitable de fournir des éléments sur le positionnement de la spécialité *Audit comptable et financier* vis-à-vis des masters *Comptabilité contrôle audit* (CCA) et de la réussite au Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG).

Il conviendrait de fournir les éléments en termes d'attractivité de la formation.

La politique internationale de la spécialité *Audit comptable et financier* devrait être explicitée.



## Finance et développement des entreprises

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

IAE de Lille, Algérie

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) :

MDI Business school d'Alger (Algérie)

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Finance et développement des entreprises* a pour objectif de former des cadres financiers de haut niveau. Il s'agit d'un diplôme préparé en alternance et ouvert aux contrats de professionnalisation dont le rythme hebdomadaire de l'alternance est : deux jours de formation à l'université, trois jours en entreprise.

- Appréciation :

La spécialité *Finance et développement des entreprises* présente un positionnement clair au sein de la mention *Sciences de gestion* : il s'agit de former des cadres financiers de haut niveau. Ce positionnement ainsi que son ouverture en alternance via les contrats de professionnalisation permet de constater une insertion professionnelle de qualité tant en termes de taux d'insertion qu'en termes d'adéquation des postes occupés par les diplômés.

La structure de l'équipe pédagogique est équilibrée dans sa répartition entre enseignants et intervenants professionnels, mais déséquilibrée quant au volume d'enseignement assuré. En effet, les intervenants professionnels, dont les compétences sont en totale adéquation avec les objectifs pédagogiques de la spécialité, effectuent peu d'heures d'enseignement (seulement 24,5 %). En conséquence, la spécialité *Finance et développement des entreprises* est intéressante, mais semble être traitée de manière trop académique pour une spécialité à finalité professionnelle.

En ce qui concerne les relations internationales, la formation est délocalisée à la Business School d'Alger, en Algérie.

Le dossier ne fournit pas d'éléments sur les effectifs, les taux de réussite, ou encore la part d'inscrits dans la spécialité *Finance et développement des entreprises* issus de la première année de master de la mention *Sciences de gestion*.

- Points forts :

- La formation est proposée en alternance.
- L'insertion professionnelle est de qualité.
- La formation est délocalisée en Algérie.
- Le corps professoral est de qualité.

- Points faibles :

- Les intervenants professionnels assurent un faible pourcentage des heures d'enseignement.
- Il n'est communiqué aucun élément sur les effectifs, les taux de réussite, la part d'inscrits issus du M1 correspondant.

- Recommandations pour l'établissement :

Il conviendrait de fournir les éléments en termes d'attractivité de la formation, d'effectif, de taux de réussite ou encore de master 1 d'origine des étudiants.

En termes de pilotage de la formation, et s'agissant d'une spécialité professionnelle, il serait souhaitable d'augmenter la proportion d'heures d'enseignement assurées par les intervenants professionnels.



## Audit interne contrôle conseil

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

IAE de Lille

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Audit interne contrôle conseil* a pour objectif de former des professionnels possédant les compétences leur permettant d'être force de proposition, quant aux activités contrôlées, afin d'assister la direction d'une organisation dans sa prise de décision.

- Appréciation :

Le projet pédagogique de la spécialité *Audit interne contrôle conseil* est construit dans le sens non seulement d'acquisition de compétences liées aux activités d'audit interne et de contrôle de gestion, mais également d'acquisition de compétences additionnelles et transversales (compétences linguistiques, informatiques ou encore en termes de communication écrite ou orale).

La spécialité *Audit interne contrôle conseil* ne semble pas privilégier une orientation à la formation tout au long de la vie. En effet, les étudiants en alternance ou en formation continue représentent en moyenne 15 % des effectifs.

La structure de l'équipe pédagogique est équilibrée dans sa répartition entre enseignants et intervenants professionnels, mais déséquilibrée quant au volume d'enseignement assuré. En effet, les intervenants professionnels, dont les compétences sont en totale adéquation avec les objectifs pédagogiques de la spécialité, effectuent peu d'heures d'enseignement (27,8 %).

Le dossier ne fournit pas d'éléments sur les effectifs, les taux de réussite, ou encore la part d'inscrits dans la spécialité *Audit interne contrôle conseil* issus du M1 correspondant, à savoir la première année de master de la mention *Sciences de gestion*.

La dimension internationale de la spécialité n'apparaît ni dans le contenu des unités d'enseignement, ni dans la formalisation d'échanges académiques ou professionnels.

- Points forts :

- Les postes occupés par les diplômés sont en adéquation avec les objectifs de la formation.
- Les compétences transversales visées sont variées et pertinentes.
- L'insertion professionnelle est de qualité.

- Points faibles :

- L'ouverture aux dispositifs de formation tout au long de la vie est faible.
- Les intervenants professionnels assurent peu d'heures d'enseignement.
- Aucun élément sur l'attractivité de la formation ni sur la part d'inscrits issus du M1 correspondant n'est fourni.
- La spécialité n'affiche pas d'orientation internationale.



- Recommandations pour l'établissement :

La spécialité *Audit interne contrôle conseil* pourrait s'orienter dans le sens d'une plus grande ouverture à la formation tout au long de la vie ainsi qu'à l'international.

Il conviendrait de fournir les éléments en termes d'attractivité de la formation ainsi qu'en termes de master 1 d'origine des étudiants.

S'agissant d'une spécialité professionnelle, il serait souhaitable d'augmenter la proportion d'heures d'enseignement assurées par les intervenants professionnels.



## Métiers de la gestion des ressources humaines

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

IAE de Lille, Algérie

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) :

MDI Business school d'Alger (Algérie)

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Métiers de la gestion des ressources humaines* est une formation généraliste en GRH dont l'objectif est de dispenser des connaissances et compétences requises afin d'exercer des métiers liés au management des ressources humaines. La professionnalisation des étudiants est notamment assurée en déclinant la formation dans plusieurs modalités de formation tout au long de la vie et de l'alternance.

- Appréciation :

Il s'agit d'une spécialité positionnée en management des ressources humaines et largement ouverte aux différentes modalités de formation tout au long de la vie (apprentissage, contrat de professionnalisation, formation continue). Le projet pédagogique, en totale adéquation avec les objectifs visés par la formation, s'appuie sur une équipe pédagogique de grande qualité, assurant un réel pilotage de la formation ainsi qu'un adossement recherche robuste.

L'ouverture à la formation tout au long de la vie, notamment à l'apprentissage, permet de garantir une très bonne insertion professionnelle aux diplômés, tant au niveau quantitatif (taux d'insertion professionnelle de 100 %), qu'au niveau qualitatif : l'insertion professionnelle des diplômés se réalise dans des fonctions correspondant au niveau et au domaine visés par la spécialité *Métiers de la gestion des ressources humaines*, à savoir des fonctions d'encadrement dans le domaine des ressources humaines. Le dossier ne donne pas d'éléments sur le devenir des diplômés issus du groupe en contrat de professionnalisation ou formation continue, notamment en termes d'évolution de carrière, ce qui serait pourtant pertinent pour un public en formation continue.

Sur la dimension internationale de la spécialité *Métiers de la gestion des ressources humaines*, seule la délocalisation en Algérie via le Management Development Institute à Alger est évoquée.

- Points forts :

- La formation est déclinée dans plusieurs modalités de formation tout au long de la vie.
- L'équipe pédagogique est de qualité.
- L'adossement recherche est robuste.
- L'insertion professionnelle du groupe en formation initiale est très bonne, tant quantitativement que qualitativement.

- Points faibles :

- Le dossier ne contient pas de données sur l'attractivité de la formation.
- Aucune donnée sur l'insertion professionnelle du groupe en contrat de professionnalisation/formation continue n'est fournie.



- Recommandations pour l'établissement :

Il conviendrait de fournir les éléments en termes d'insertion professionnelle pour le groupe en contrat de professionnalisation et d'évolution de carrière pour le groupe en formation continue. Un meilleur suivi des cohortes d'étudiants serait donc souhaitable : il pourrait notamment être effectué au niveau de la spécialité *Métiers de la gestion des ressources humaines*, ou de l'IAE de Lille et non pas uniquement au niveau de l'établissement via l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP) de l'Université Lille 1.

Le dossier devrait permettre d'appréhender le niveau d'attractivité de la formation.



## Commerce international (COMEX)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

IAE de Lille, Russie

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s):

Ural State University, Ekaterinburg (Russie)

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger :

Ural State University, Ekaterinburg (Russie)

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Commerce international* (Comex) intègre la dimension internationale dans l'approche managériale de l'entreprise. Il s'agit de former des cadres capables d'évoluer au sein d'une équipe d'acheteurs ou de vendeurs internationaux, quel que soit le type de produit (industriel, bien de consommation, service).

- Appréciation :

Le positionnement à l'international de la spécialité est très affirmé. En effet, un séjour d'un semestre à l'étranger est obligatoire pour tous les étudiants du parcours en première année de master (semestre 2). De plus, la spécialité *Commerce international* (Comex) intègre chaque année environ 25 % d'étudiants étrangers et certains enseignements sont dispensés en langue anglaise. Enfin, le partenariat développé avec la Ural State University d'Ekaterinburg en Russie permet à des étudiants russes d'obtenir le master *Commerce international* (Comex). Néanmoins, il semble que ce partenariat ne prévoit pas de réciprocité pour les étudiants français, ce que l'on peut regretter.

La spécialité *Commerce international* (Comex) est ouverte à la formation continue, par le biais de la procédure VAE (20 % en moyenne).

L'équipe pédagogique de la spécialité est de qualité, mais est très resserrée dans sa composition, ce qui peut affaiblir l'adossement recherche de cette spécialité.

Le dossier ne fournit pas d'éléments sur l'attractivité de la formation, ni sur le devenir des diplômés en termes d'insertion professionnelle ou de progression de carrière pour les inscrits en formation continue.

- Points forts :

- L'orientation à l'international est très affirmée.
- La spécialité est ouverte à la formation continue.

- Points faibles :

- L'adossement à la recherche est faible.
- Le dossier ne contient pas de données sur l'attractivité de la formation.
- Aucune donnée sur le devenir des diplômés n'est fournie dans le dossier.
- Le partenariat avec la Ural State University (Ekaterinburg, Russie) est à sens unique.

- Recommandations pour l'établissement :

L'adossement à la recherche de la spécialité *Commerce international* (Comex) devrait être renforcé.

Il conviendrait de fournir les éléments en termes d'attractivité et de devenir des diplômés de la spécialité.

Le partenariat avec la Ural State University d'Ekaterinburg (Russie) devrait être décliné à destination de l'ensemble des étudiants de la spécialité.



## Management général des business units

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

IAE de Lille

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management général des business units* a pour objectif de former des managers disposant de compétences solides en matière d'analyse stratégique, d'organisation et d'animation d'équipes pour diriger les centres de profit de nombreux secteurs.

- Appréciation :

L'objectif de la spécialité *Management général des business units* est de former des individus capables de diriger les centres de profit dans de nombreux secteurs. Mais le projet pédagogique manque de clarté dans ses objectifs en termes de compétences à acquérir et de débouchés visés en termes d'insertion professionnelle. En effet, le contenu des unités des enseignements accorde une place importante à l'entrepreneuriat, ceci ne va pas dans le sens d'une cohérence avec les objectifs affichés de la spécialité. Le projet pédagogique n'intègre aucun enseignement de langues, ni de compétences transversales clairement affichées.

L'ouverture de la spécialité *Management général des business units* à la formation tout au long de la vie est très affirmée : la formation est en effet déclinée en quatre groupes : trois groupes d'étudiants en alternance (apprentissage, contrat de professionnalisation), ainsi qu'un groupe en formation continue. Cette orientation garantit des taux d'insertion professionnelle très élevés. Cependant, aucun intitulé de poste n'est fourni dans le dossier, ce qui ne permet pas d'apprécier la qualité de cette insertion professionnelle en termes de poste occupé ou d'évolution de carrière pour le groupe en formation continue.

L'équipe pédagogique à forte dominante académique est de qualité et garantit un adossement recherche solide. Cependant, un seul intervenant professionnel fait partie de cette équipe pédagogique ce qui est trop peu pour une spécialité professionnelle.

- Points forts :

- L'adossement recherche est solide.
- L'orientation à la formation tout au long de la vie est très affirmée.
- Les taux d'insertion professionnelle sont très bons.

- Points faibles :

- Le projet pédagogique est peu affirmé.
- Les intervenants professionnels sont trop peu nombreux.
- Les postes occupés par les diplômés ne sont pas mentionnés dans le dossier.

- Recommandations pour l'établissement :

Le projet pédagogique de la spécialité *Management général des business units* devrait être exposé de façon plus claire. S'agissant d'une spécialité professionnelle, il serait souhaitable de faire appel à des intervenants professionnels plus nombreux.

Il serait souhaitable d'indiquer des intitulés de postes occupés par les diplômés de la spécialité *Management général des business units*. Cela permettrait ainsi d'apprécier la qualité de l'insertion professionnelle en termes d'adéquation du poste occupé avec les objectifs de la formation pour le groupe en formation initiale ou d'évolution de carrière pour le groupe en formation continue.



# Observations de l'établissement

13 mars 2014

## **Observations suite aux rapports d'évaluation de l'AERES**

### **DOMAINE DROIT, ECONOMIE, GESTION**

#### **MASTER SCIENCES DE GESTION**

Demande n° S3 MA150008479

L'équipe pédagogique, les responsables de spécialités et moi-même remercions les experts AERES pour leur évaluation très positive et pour leurs remarques qui nous permettront, même si le Master n'est pas maintenu en l'état dans le prochain contrat quinquennal compte tenu des contraintes de dénomination des mentions, de poursuivre le processus continu d'amélioration de notre offre pédagogique. Chaque spécialité apporte, s'il y a lieu, ses remarques ci-après.

Jérôme MAATI  
Directeur MSG Lille

#### **Master Sciences de Gestion, spécialité AICC**

##### **- l'ouverture aux dispositifs de formation tout au long de la vie est faible :**

Les métiers visés par le Master 2 AICC sont des métiers "tremplins" de début de carrière, en particulier l'Audit Interne, l'Audit Externe, le Contrôle Interne et le Contrôle de Gestion. Seule la partie Conseil permet éventuellement à des seniors de rebondir. La faible ouverture aux dispositifs de formation tout au long de la vie correspond donc tout à fait à la réalité du marché et vise à ne pas former pour former et surtout à ne pas être un dispositif illusoire qui permettrait à des personnes en repositionnement professionnel de s'enfoncer encore un peu plus dans l'échec ;

**- les intervenants professionnels assurent peu d'heures d'enseignement :**

Il convient de comptabiliser en partie le service de Madame Valérie Kolloffel, Professeur Associé, dans cette catégorie de par son profil. En partageant en deux parts égales, les intervenants professionnels représentent alors 45 % du volume total, proportion tout à fait conforme aux standards ;

**- la spécialité n'affiche pas d'orientation internationale :**

Il est précisé, paragraphes 1.4 page 6 et 1.8 page 7, que la spécialité AICC est délocalisée à l'ESCA École de management (7 Abou Youssef EL KINDY, Bd Moulay Youssef, 20 000 Casablanca – Maroc) durant le contrat quadriennal. Les intervenants de l'IAE sont Olivier de la Villarmois (PR, IAE de Lille), Pierre Louart (PR, IAE de Lille) et Benoît Ropars (intervenant extérieur). La spécialité affiche donc une orientation internationale. Chaque année, un groupe d'une trentaine d'étudiants sont recrutés et diplômés (taux de réussite égal ou tendant vers 100 %). Dans cette dimension, il n'est pas envisagé d'accroître le nombre de partenariats afin de conserver un niveau élevé de qualité du corps professoral de la formation ;

**- aucun élément sur l'attractivité de la formation ni sur la part d'inscrits issus du M1 correspondant n'est fourni :**

M2 SG spécialité AICC	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Nombre d'inscrits	21	29	28	21	17
Nombre d'inscrits ne provenant pas du M1 SG/nombre d'inscrits	42.86%	20.69%	39.29%	57.14%	58.82%
Nombre d'inscrits ayant validé le diplôme/nombre d'inscrits	100.00%	100.00%	96.43%	95.24%	94.12%
Nombre d'étudiants ayant postulé/nombre d'inscrits	390.48%	296.55%	317.86%	338.10%	429.41%
Nombre d'étudiants provenant du M1 SG ayant postulé/Nombre d'étudiants ayant postulé	24.39%	25.58%	22.47%	18.31%	15.07%

L'attractivité de la formation est très élevée et ceci de façon structurelle. Si l'on rapporte le nombre d'étudiants ayant postulé au nombre d'inscrits pédagogiques, le taux oscille entre 296 % et 429 % sur les cinq dernières années universitaires, soit entre 2.96 et 4.29 postulants pour chaque place ouverte.

Le taux de recrutement d'étudiants provenant du M1 Sciences de Gestion évolue entre 15 % et 25 %. Autrement dit, au moins trois étudiants sur quatre proviennent de formations autres que le M1 Sciences de Gestion, qu'elles appartiennent à l'offre de formation de l'établissement ou d'autres universités. Cette structure de recrutement

découle d'une volonté du responsable d'ouvrir la formation à d'excellents étudiants provenant d'autres formations sans pour autant pénaliser les étudiants du M1 SG (parcours Ressources Humaines, Audit Comptable et Financier et Management Général) qui peuvent s'inscrire dans d'autres spécialités du Master Sciences de Gestion ou dans d'autres mentions.

### **Master Sciences de Gestion, spécialité MGBU**

3 points sont soulevés par les évaluateurs concernant MGBU:

- Le projet pédagogique n'est pas suffisamment clair
- Les intervenants professionnels sont trop peu nombreux
- Les postes occupés par les diplômés ne sont pas mentionnés dans le dossier.

Nous répondons ci-dessous sur ces trois points à partir d'éléments factuels. En premier lieu, nous souhaitons toutefois revenir sur le nombre de groupes dans la spécialité. Il n'y a pas trois groupes d'étudiants comme mentionné dans le rapport de l'évaluation mais 7 groupes. En 2013-2014, les étudiants du Master 2 MGBU se structurent en 4 groupes: 3 groupes d'étudiants en alternance (Apprentissage, Contrat de Professionnalisation), ainsi qu'un groupe spécifique en formation continue. En Master 1, 3 groupes sont formés : 2 groupes en alternance et un groupe en formation initiale.

#### **- Le projet n'est pas suffisamment clair :**

L'objectif de la spécialité MGBU est de former des spécialistes du management des unités opérationnelles dans leurs différentes dimensions (stratégie, équipes, produits, projets) ou des chercheurs spécialistes de ces domaines.

La spécialité MGBU a un positionnement spécifique sur un marché de la formation supérieure où l'hyperspécialisation fonctionnelle prévaut souvent alors que les entreprises cherchent également, et de plus en plus, des spécialistes du management de haut niveau capables de prendre en charge les problématiques du management d'une unité opérationnelle. Rappelons qu'une étude de l'INSEE publiée en 2003 a montré qu'il existait en France depuis cinquante ans deux mouvements de fond contradictoires en ce qui concerne les entreprises : une concentration financière (de plus en plus d'entreprises font partie de groupes) et une déconcentration économique (les unités sont de plus en plus petites). Dans le même temps, on assiste dans les grandes entreprises au passage du concept de centres de coûts à celui des centres de profit qui poussent à une responsabilisation accrue des unités opérationnelles et à la mise en place d'un management plus professionnalisé. Des entreprises comme les banques, cherchent ainsi désormais des compétences de développement et d'animation et non uniquement des compétences comptables et financières. La grande distribution se développe désormais via des unités de taille moyenne, renforçant les besoins en managers d'unités opérationnelles. Enfin, le management des PME et des ETI se professionnalise et nombre de nos étudiants intègrent le management de ce type d'entreprises. Il est important de

préciser que la spécialité MGBU n'est pas un diplôme de double compétence (type MAE). Il s'adresse à des étudiants et auditeurs ayant déjà de solides bases en gestion.

La spécialité MGBU répond au phénomène de déconcentration économique qui appelle des managers disposant de compétences solides en matière d'analyse stratégique, d'organisation et d'animation d'équipes pour diriger les centres de profit de nombreux secteurs. La spécialité MGBU s'articule autour des différentes composantes qui contribuent au management et à la stratégie des unités opérationnelles. Le programme s'appuie également sur des cours transversaux basés d'une part sur une assise conceptuelle dans les domaines clés de la gestion et du management, et d'autre part sur une capacité d'initiative et de prise de décision faisant de lui un acteur de changement au sein de son entreprise.

La spécialité MGBU couvre le M1 et le M2. Au cours du M1, les étudiants bénéficient d'un enseignement des principales disciplines des sciences de gestion, d'une réflexion sur les compétences attendues d'un manager et des outils de gestion couramment utilisés dans les organisations.

La seconde année de la spécialité MGBU vise à spécialiser les étudiants dans le pilotage et le management des unités opérationnelles. Les enseignements sont donc centrés autour des enjeux et des méthodes du pilotage organisationnel, de l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et sa structure, des compétences spécifiques à développer dans le management d'équipes et de projets. Il s'agit de permettre aux étudiants d'acquérir une vision stratégique et dynamique de l'entreprise dans son environnement, de développer leurs capacités d'adaptation et de leadership, et enfin d'accroître leurs compétences d'accompagnement de leurs équipes dans des processus de changements organisationnels.

**- Les intervenants professionnels sont trop peu nombreux :**

Suite à une erreur de report de tableau, les éléments relatifs au nombre d'intervenants professionnels présentés dans le dossier ne sont pas les bons. Voici ci-dessous les tableaux mentionnant les intervenants professionnels en M1 (5 intervenants) et en M2 (9 intervenants)

Nom, Prénoms	Extérieurs professionnels /non professionnels	Fonction	Organisme, entreprise, établissement	Rôle Responsabilité dans la formation
Benkherif Sarah	Professionnel	Consultant	Association Tadamoun solidarité	Enseignant
Carta Sébastien	Professionnel	Consultant RH	Structure Centres Sociaux Associatifs	Enseignant
Delerue Benoît	Professionnel/PAST	Directeur conseil	Graphèmes	Enseignant
Kniaz Eric	Professionnel/PAST	Manager Territorial	Conseil Régional	Enseignant
Tortellier Bertrand	Professionnel/PAST	Consultant	Marcq Conseil	Enseignant

Tableau M2 – Intervenants professionnels

Nom, Prénoms	Extérieurs professionnels /non professionnels	Fonction	Organisme, entreprise, établissement	Rôle Responsabilité dans la formation
Belot Gilbert	Professionnel	Directeur Achats	GROUPE RIVALIS	Enseignant
Bultot Anne	Professionnel	Consultante	PROLIVE Formation	Enseignant
Casado Mario	Professionnel	Gérant	MC INTERNATIONAL	Enseignant
Cosyn Amélie	Professionnel	Chef de produit	CEVIMOD	Enseignant
Delerue Benoît	Professionnel/PAST	Directeur conseil	GRAPHEMES	Enseignant
Duhayon Maxence	Professionnel	Dirigeant	PERFORMIUM Consulting	Enseignant
Faber Pascale	Professionnel	Dirigeant	FABER MOTIVATION	Enseignant
Guerin Evelyne	Professionnel	Chef de service Audit Contrôle	LMCU	Enseignant

Husse Karine	Professionnel/ MCF Associé	MCF Associé	Lille 1	Enseignant
Rogez Yohann	Professionnel	Consultant innovation	en Inria	Enseignant

**- Les postes occupés par les diplômés ne sont pas mentionnés dans le dossier :**

Les diplômés ont des emplois variés. On peut citer par exemple:

- responsable de point de vente dans la grande distribution
- animateur de réseau de franchise
- responsable de plateforme courrier
- directeur d'agence bancaire
- chef de produit,
- consultant en management...

### **Master Sciences de Gestion, spécialité ACF**

**- Attractivité de la formation :**

La spécialité ACF recrute des étudiants à la fois au niveau M1 et au niveau M2. S'agissant du niveau M1, les étudiants peuvent suivre les cours d'ACF en tant que spécialité de la mention MSG, en formation initiale ou en formation en apprentissage. Au niveau M2, la spécialité se décline en formation en apprentissage, formation continue et contrats de professionnalisation. Compte tenu de ces possibilités multiples, nous disposons des demandes directes d'inscription dans la spécialité pour le seul niveau M2. En 2013, nous avons reçu plus de 120 dossiers. Nous avons auditionné 42 candidats et retenu à l'arrivée 25 d'entre eux.

**- Adossement à la recherche :**

Le rapport indique que le dynamisme en recherche des enseignants-chercheurs intervenant en ACF garantit un adossement solide du parcours à la recherche. Il nous semble important de préciser que les différents enseignants chercheurs du parcours appartiennent pour la plupart à l'axe OMIFIG du laboratoire LEM, axe dont la production scientifique, tant en quantité qu'en qualité, a été évalué de façon très positive par l'AERES.

**- Politique internationale :**

Le rapport indique que la politique internationale de la spécialité n'est pas évoquée. Il est toutefois clairement indiqué dans le document transmis à l'AERES que le parcours ACF fait l'objet d'une convention de délocalisation avec MDI Alger, et que cet accord a été reconduit en 2013 pour une durée de deux ans. Notons que le développement à l'international de la formation, bien qu'existant, n'est pas un axe de développement

prioritaire, et ce pour trois raisons. La première tient aux spécificités du contexte national juridique et fiscal qui sous-tend nombre d'enseignements de la formation. Le deuxième tient aux exigences spécifiques du DSCG, diplôme visé par les étudiants du parcours ACF qui se destinent à l'expertise comptable. Le troisième tient aux moyens humains limités dont dispose le responsable de la formation.

**- Positionnement vis-à-vis d'autres formations locales ou régionales :**

Le rapport indique que l'analyse du positionnement vis-à-vis d'autres formations locales ou régionales n'a pas été menée. L'analyse a de fait été réalisée et figure en section 3.2.1 du dossier bilan, où le positionnement régional est clairement indiqué. Pour plus de précisions cependant, notons que l'originalité du parcours ACF est de proposer une formation généraliste au sein des métiers du chiffre là où les formations de type CCA (et ce plus particulièrement depuis la nouvelle nomenclature entrée en vigueur en février 2014), préparent quasi-exclusivement à l'expertise comptable.

## **Master Sciences de Gestion, spécialité FDE**

### **- les intervenants professionnels assurent peu d'heures d'enseignement :**

Les praticiens interviennent soit sur un cours complet (Christophe Deghaye en Financement bancaire des PME) soit sur des formats conférences (3, 6, 9 ou 12 heures), ce qui permet de fournir aux étudiants un éclairage métier (capital risque, gestion des financement / trésorerie, analyse crédit, Banque d'affaires et d'investissements), soit de faire le point sur une technique financière spécifique (montage LBO, outils de gestion du risque de change, optimisation de trésorerie, dispositifs de garantie de prêts...).

Il est programmé, dans les années qui viennent, une montée en puissance de ces interventions en termes de volumes horaires (de 25 % à 40 %).

### **- aucun élément sur l'attractivité de la formation ni sur la part d'inscrits issus du M1 correspondant n'est fourni :**

Sur les 4 dernières années, le nombre d'inscrits est de 24 étudiants en moyenne (dont 7 en contrats de professionnalisation, 4 en formation continue et 13 en formation initiale en convention alternée).

Sur cet effectif, 11 étudiants en moyenne proviennent de formations autres que le Master 1 Sciences de Gestion de l'IAE de Lille. L'attractivité du diplôme se renforce. En effet, la proportion d'étudiants provenant d'autres formations atteint 50% en 2012-2013 et 70% pour l'année 2013-2014 en cours.

Le taux de réussite moyen est de 75%.

L'attractivité de la formation est élevée. 97 dossiers de candidature sont déposés en moyenne chaque année. 57% des dossiers sont admissibles et l'on compte 23% d'admis.

## **Master Sciences de Gestion, spécialité MRH**

Les experts ont noté qu'au sein du Master Sciences de Gestion, la spécialité Métiers de la GRH proposait un "projet pédagogique en totale adéquation avec les objectifs visés par la formation" et qu'elle s'appuyait "sur une équipe pédagogique de grande qualité, assurant un réel pilotage de la formation ainsi qu'un adossement recherche robuste".

Les responsables de la spécialité les remercient pour le contenu d'une appréciation qui pointe le souci constant de l'équipe pédagogique d'offrir aux étudiants une formation qui réponde au mieux à l'évolution des métiers de la gestion des ressources humaines.

Vous notez par ailleurs deux points qui mériteraient d'être améliorés.

### **- Aucune donnée sur l'insertion professionnelle du groupe en contrat de professionnalisation/formation continue n'est fournie**

Nous avons, à tort, globalisé nos résultats d'insertion. Il s'agit là d'un manque de notre part quant au contenu du dossier d'évaluation car nous assurons en effet un suivi régulier des étudiants diplômés dans le cadre de la formation continue. C'est ainsi que nous

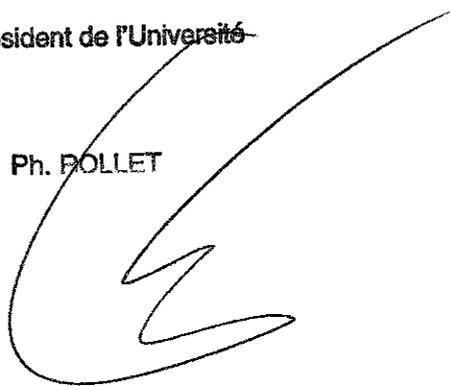
pouvons afficher un taux d'emploi à deux ans de 100% sur les dernières promotions, chiffre confirmé à l'échelle de l'Université Lille 1, par l'intermédiaire de l'OFIP. Les 3/4 correspondent à des emplois cadres, avec une rémunération médiane de 2000 euros net mensuel environ. Chaque année les étudiants diplômés remplissent une fiche de renseignement à l'occasion de la remise de diplôme de Master, ce qui nous assure une bonne évaluation de la qualité de leur insertion professionnelle.

**- le dossier ne contient pas de données sur l'attractivité de la formation :**

Les entrées s'effectuent au niveau M1 pour les apprentis et au niveau M2 pour les formations continues. Là encore nous disposons de données actualisées que nous n'avons pas fait apparaître dans le dossier d'évaluation. En 2013 par exemple, le M2 RH a compté 287 candidats préinscrits pour 134 dossiers reçus. 68 ont été déclarés admissibles à l'oral et 29 ont été admis (chiffres publiés dans le cadre de notre certification Qualicert). Les données sont collectées annuellement, comme nous l'impose le label Qualicert. La même année, le M1 a reçu 110 dossiers au cours des deux sessions de recrutement. 40 candidats ont été reçus à l'oral, 14 ont été admis et ont ainsi rejoint les étudiants de la licence 3 sciences de gestion de l'IAE qui ont eux-mêmes fait l'objet d'une sélection en entrée de L3 l'année précédente. Ces statistiques sont mises à jour chaque année dans le cadre des recrutements du Master Sciences de Gestion et démontrent une réelle attractivité du diplôme.

Le Président de l'Université

Ph. BOLLET

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ph. Bollet', written over the printed name.