

# HCERES

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

Formations

## Rapport d'évaluation

### Master Management

- Université de Rouen

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)

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Economie - gestion

Établissement déposant : Université de Rouen

Établissement(s) cohabilité(s) :

La mention de master *Management* s'intègre dans le champ de formation *Economie-gestion* de l'Université de Rouen. Elle est portée par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Rouen rattaché à l'université de cette ville. Cette mention de master s'organise sur deux années. Cinq spécialités professionnelles sont offertes en seconde année de master (M2) : *Marketing et consommation* (MC), *Management des ressources humaines* (MRH), *Management des petites et moyennes entreprises et des entreprises sociales et solidaires* (PME/ESS), *Comptabilité contrôle audit* (CCA) et *Assurances et gestion de patrimoine* (AGP).

Le master vise globalement à développer des compétences transversales et générales, nécessaires à un emploi de cadre ou d'expert de haut niveau. Par ailleurs, chacune des spécialités identifie des compétences spécifiques, requises pour les emplois visés. S'ajoutent à ces cinq spécialités d'autres spécialités orientées vers des publics qui sont soit dans une démarche de recherche, dans le cas du master *Recherche et conseil* (RC) commun aux établissements normands (Rouen, Caen et Le Havre) et porté par l'IAE de Caen, soit issus d'autres formations (sciences, ingénierie, psychologie, etc.) et désirant acquérir une double compétence (master *Administration des entreprises*, MAE) ou issus de formations médicales, pour le master *Management des organisations sanitaires et médico-sociales* (MOSMS) proposé en partenariat avec la Faculté de Médecine. Compte tenu d'une offre aussi variée, les modalités d'enseignement sont diversifiées.

Les spécialités MC, MRH, PME/ESS et MOSMS de M2 sont préparées dans un M1 commun (*Sciences du management*), tandis que les spécialités AGP et CCA disposent chacune de leur propre M1, dans le cadre d'une filière intégrée depuis la troisième année de licence (L3) de gestion. Cette première année propose un tronc commun en premier semestre, un stage de trois mois, et une pré-spécialisation en second semestre reposant sur des parcours distincts. La mention de master *Management* est proposée en formation initiale et continue ; en seconde année, certaines spécialités proposent de plus des formations en alternance (CCA, MRH, PME/ESS, AGP). Les enseignements sont assurés à titre principal sur le campus Pasteur, localisé dans le centre-ville de Rouen. La seconde année de la spécialité MC sera proposée à l'Institut de Gestion et de Commerce (ISG) de Casablanca (Maroc), une fois résolues certaines questions contractuelles.

## Synthèse de l'évaluation

La mention de master *Management* propose une large offre de formations reprenant d'anciennes spécialités de DESS (Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées). Ces formations correspondent à des compétences ou à des métiers bien identifiés. L'offre de formation variée ne permet pas de parcours à la carte, le choix d'options, voire la réalisation de projets collectifs d'étudiants transversaux ou d'enseignement d'ouverture, comme cela devient désormais la référence au niveau international. Il y a très peu d'enseignements mutualisés.

Certaines des spécialités bénéficient de partenariats avec des grandes sociétés ou des réseaux professionnels, par exemple celui des acteurs du chiffre pour la spécialité CCA.

Une licence sélective et « suspendue » de Gestion est proposée, si bien que le flux d'entrée venant d'autres spécialités, comme l'*Administration économique et sociale* (AES) ou l'*Economie*, sont insuffisants. Les explications données dans le dossier ne sont pas probantes. Les effectifs de chaque spécialité sont limités à une trentaine de places par spécialité, ce qui doit favoriser la qualité des interactions entre les étudiants et les enseignants. Environ 60 % des inscrits viennent de Normandie, traduisant l'ancrage et l'attractivité territoriaux de l'IAE de Rouen. Pour ce qui concerne la formation à la recherche, la spécialité RC est commune à tous les établissements normands, ce qui traduit une volonté de mutualisation et de coopération bienvenue. Les formations proposées sont cohérentes avec la dynamique du bassin d'emploi normand marqué par une tertiarisation croissante des activités régionales. Le flux d'auditeurs de la formation continue ou d'alternants devient de plus en plus significatif.

Enfin, le master *Management* s'appuie sur une équipe pédagogique conséquente et se trouve encadré par les structures ou les bonnes pratiques pédagogiques mises en œuvre par l'ensemble des IAE.

## Points forts :

- Une offre complète, pertinente et reconnue par les professionnels, proposée dans une région (au sens large) en voie de tertiarisation et où existeraient de ce fait des opportunités d'emploi.
- La mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de pilotage pédagogique, d'évaluation des enseignements, de certification (Qualicert).
- La mutualisation de la spécialité orientée recherche (RC) et du niveau doctoral (D) avec l'Université de Caen et l'Université du Havre, qui traduit une volonté de coopération entre établissements normands.
- Une dynamique de la formation continue et de l'alternance.

## Points faibles :

- Une offre de formation variée, mais pas modulaire.
- Une insuffisance d'enseignements de spécialité en anglais.
- Une articulation avec la formation à et par la recherche peu explicité. Une articulation insuffisante avec le niveau Licence (L).
- Un accompagnement des étudiants en matière de recherche de stages qui semble insuffisant.
- Une approche par les compétences à développer.
- L'absence de certifications internationales.
- Une confusion entre l'intitulé AGP du master de l'IAE et celui *Banque et gestion du patrimoine* proposé par le master *Economie appliquée*.
- Enfin, certaines données intégrées dans le dossier présentent un certain flou, comme celles relatives aux professionnels en activité intervenant dans la formation.

## Recommandations :

La plupart des recommandations concernent à la fois l'amont et le cœur de la formation. L'articulation du master *Management* avec les différentes licences du champ *Economie - gestion* normand devrait être grandement améliorée, de sorte à élargir la diversité des étudiants inscrits en M1. Il n'y a aucune raison pour ne pas proposer au niveau licence des enseignements optionnels de gestion permettant à des inscrits en *Economie*, en AES, etc., de s'orienter ensuite vers le master *Management*.

Pour ce qui concerne le cœur de la formation, il est suggéré de rendre plus flexible l'offre, de sorte à s'aligner sur des pratiques internationales mettant en avant la personnalisation des parcours ou la modularité des enseignements. Ne serait-il pas envisageable de proposer en M2 des projets collectifs transversaux d'une certaine ampleur ? Dans le même ordre d'idée, renforcer les enseignements de spécialité en anglais semblerait bienvenu. La recommandation suivante concerne l'ensemble des établissements normands. Mutualiser les activités de recherche et les formations y menant est pertinent, sous réserve toutefois de ne pas déconnecter les enseignements relatifs à la recherche des spécialités professionnelles des masters. A cet égard, la création d'une option RC distincte du reste de l'offre de formation ne peut être qu'une solution provisoire. L'avant-dernière recommandation est organisationnelle. Il conviendrait de réfléchir à une meilleure coordination entre l'offre de l'IAE de Rouen et de Caen, les UFR de Rouen, de Caen et du Havre, de sorte de rendre lisible, à l'échelle normande, l'offre de formation publique en matière de master.

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>Le master <i>Management</i> s'organise sur deux années : la première année propose un tronc commun en premier semestre, un stage de trois mois, et d'une pré-spécialisation en second semestre reposant sur des parcours distincts. Cinq spécialités professionnelles sont offertes en seconde année de master (M2) : <i>Marketing et consommation</i> (MC), <i>Management des ressources humaines</i> (MRH), <i>Management des petites et moyennes entreprises et des entreprises sociales et solidaires</i> (PME/ESS), <i>Comptabilité contrôle audit</i> (CCA) et <i>Assurances et gestion de patrimoine</i> (AGP).</p> <p>S'ajoutent à ces cinq spécialités d'autres spécialités orientées vers des publics qui sont soit dans une démarche de recherche, dans le cas du master <i>Recherche et conseil</i> (RC) commun aux établissements normands (Rouen, Caen et Le Havre) et porté par l'IAE de Caen, soit issus d'autres formations (sciences, ingénierie, psychologie, etc.) et désirant acquérir une double compétence (master <i>Administration des entreprises</i>, MAE) ou issus de formations médicales, pour le master <i>Management des organisations sanitaires et médico-sociales</i> (MOSMS) proposé en partenariat avec la Faculté de Médecine.</p> <p>Le M2 est donc ciblé sur des métiers ou des compétences définies.</p>
<p>Environnement de la formation</p>	<p>Le bassin normand, et plus largement le quart nord-ouest de la France, offrirait un nombre croissant d'opportunités d'emploi de cadres, du fait de la tertiarisation croissante de son économie et de la présence d'entreprises très diverses du point de vue sectoriel ou de leur taille. Par ailleurs, l'IAE de Rouen a noué des partenariats avec des grandes sociétés ou collabore de longue date avec des réseaux professionnels, par exemple celui des acteurs du chiffre (spécialité CCA). Pour ce qui concerne la formation à la recherche, la spécialité RC est commune à tous les établissements normands, ce qui traduit une volonté de mutualisation et de coopération bienvenue.</p> <p>Selon les spécialités de la mention, il existe une concurrence régionale forte, par exemple en MC (IAE de Caen, écoles de commerce, etc.), moyenne, par exemple en MRH ou en CCA, ou inexistante, par exemple en PME/ESS, AGP ou MOSMS.</p>
<p>Equipe pédagogique</p>	<p>L'équipe pédagogique s'appuie sur 4 professeurs, 11 maîtres de conférences, 1,5 ATER, 3 PRAG, en comptabilité ou fiscalité, 3 PAST, venant de l'expertise comptable, du conseil en patrimoine ou du secteur médico-social, et 10 BIATSS en soutien administratif. S'ajoute une centaine d'intervenants extérieurs (non-rattachés à l'IAE de Rouen, mais pouvant exercer au sein du campus Pasteur). Le taux d'encadrement est relativement bon (environ 16 étudiants par enseignant statutaire), mais les spécialités des statutaires ne recouvrent pas celles du master. Toute spécialité est pilotée par un enseignant-chercheur. Il est mentionné une participation active des professionnels, mais les indicateurs proposés dans le rapport de l'établissement ne permettent pas de l'apprécier quantitativement et précisément.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>Les capacités d'accueil de l'IAE de Rouen sont limitées (30 places par spécialité) ; les inscrits en master représentant en moyenne environ 305 étudiants, avec une croissance maîtrisée depuis la rentrée 2013. Les taux d'échecs sont très faibles en M1 et M2 ; ils sont de l'ordre de 2,7 %. Si environ 60% des inscrits viennent de Normandie, traduisant l'ancrage territorial de l'IAE de Rouen, 27 % viennent d'autres régions et 13 % d'autres pays, ce qui traduit une certaine notoriété de cet institut. Le taux de sélection à l'entrée est, sur l'ensemble des spécialités, de 59 %, ce qui est faible.</p>

Place de la recherche	La recherche est l'un des piliers d'une formation de niveau master. Son intégration dans l'offre de formation passe à la fois par une spécialité déconnectée du reste (RC) et par l'instillation par le biais de participation d'enseignants-chercheurs de la spécialité, la présence, dès le L3, d'enseignements de formation à la recherche (études de terrain, revue de la littérature, etc.), et la rédaction ou la soutenance de mémoires à la fois synthétiques et problématisés. Toutefois, les domaines de spécialité du laboratoire NIMEC ne recouvrent pas toutes les spécialités du master <i>Management</i> , notamment les spécialités CCA et AGP. De plus, il n'y a pas vraiment d'identification des compétences académiques à acquérir en master et de modules dédiés. La présence d'une spécialité de recherche (RC) distincte du reste des spécialités est à cet égard problématique. La solution retenue de création d'une spécialité (RC) déconnectée des autres spécialités et l'instillation d'enseignements épars dans les autres spécialités, n'est pas satisfaisante.
Place de la professionnalisation	Les spécialités du master <i>Management</i> ont une visée professionnelle incontestable ; elles sont reconnues par le monde professionnel, notamment AGP, CCA. Ces spécialités reprennent des formations anciennes, par exemple des DESS désormais bien assis. 13 % des enseignants permanents sont des professionnels. La professionnalisation commence dès le M1, avec des enseignements de pré-spécialisation, un jeu d'entreprise, la réalisation d'un projet collectif tutoré relatif à une mission d'organisation et un stage de trois à six mois. Enfin, et même si cela n'est pas nécessairement une priorité pour une formation de master, la place de la formation continue ou de l'alternance devient significative, notamment pour les spécialités AGP, CCA, MRH et PME/ESS.
Place des projets et stages	Compte tenu du caractère professionnalisant des formations, des stages de pré-spécialisation en M1 et de fin d'études en M2 sont systématiquement proposés. Toutefois, l'accompagnement des étudiants en matière de recherche de stages semble insuffisant. Enfin, l'offre de formation étant tubulaire, il n'est pas proposé en M2 de projets collectifs transversaux, ce qui est dommage.
Place de l'international	L'international fait l'objet d'une politique systématique de l'IAE de Rouen. A ce jour, 27 accords de mobilité étudiante ou conventions Erasmus ont été passés avec des établissements européens, américain ou d'Asie de l'Est. La mobilité sortante concerne environ 10 % des étudiants ; l'entrante, environ 9 %. Les flux entrants et sortants sont donc équilibrés.
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	Le taux de réussite est élevé. Le point faible majeur du master ne concerne pas son cœur, mais son amont. Comme pour tout IAE, la base de recrutement du master <i>Management</i> devrait être large. Les procédures de recrutement sont conformes aux bonnes pratiques de l'IAE, avec une sélection sur dossier, des tests (MESSAGE), etc. Il est fait mention de la difficulté d'intégrer des licences AES ou <i>Economie</i> , notamment du fait de l'absence de certains pré-requis. Ce point est surprenant.
Modalités d'enseignement et place du numérique	Les salles de l'IAE de Rouen sont équipées, et l'institut dispose d'une salle mobile, utile par exemple pour les jeux d'entreprise. Même si cela n'est pas précisé dans le dossier, il semblerait qu'une plate-forme pédagogique soit utilisée.
Evaluation des étudiants	L'évaluation des étudiants repose sur un schéma classique, avec un contrôle continu, des examens finaux, ou encore la rédaction ou la soutenance de différents types de mémoires (micro-mémoire, mémoire de stage, mémoire professionnel, etc.).
Suivi de l'acquisition des compétences	Il est mentionné l'existence d'un Portefeuille d'Expérience et de Compétences (PEC) permettant à l'étudiant de disposer d'un bilan de ses compétences acquises et de construire son projet de formation et son projet professionnel. Ces compétences sont mentionnées dans le livret de l'alternant. Compte tenu du caractère professionnel des spécialités, l'identification et la formalisation des compétences requises doivent être développées. De même, la spécialité RC doit faire l'objet d'une analyse des compétences académiques visées.

Suivi des diplômés	Le suivi de tous les diplômés de l'IAE de Rouen reprend la même configuration, à savoir une enquête à 6/8 mois après diplomation réalisée depuis mars 2014 par l'institut, une analyse à 18 mois assurée par l'OVEFIP, puis une enquête à 30 mois. Les données sont insuffisantes pour donner lieu à une analyse approfondie. L'enquête à 6/8 mois révèle une bonne insertion des diplômés : 90 % sont en emploi, et 64 % ont un CDI. Le taux de poursuite en doctorat est très faible. La plupart des diplômés s'insèrent dans les bassins d'emploi du quart Nord-Ouest ; Île de France comprise. Les diplômés sont satisfaits de la formation et de son adéquation aux postes occupés. Enfin, des associations d'anciens sont mentionnées, qui regroupent les diplômés par spécialité.
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	Un conseil de perfectionnement est en place. Conformément aux bonnes pratiques mises en œuvre dans les IAE, l'institut rouennais a instauré une procédure d'évaluation des enseignements, d'autoévaluation et un audit externe Qualicert. Toutefois, il n'y a pas encore de certification internationale.

# Observations de l'établissement



---

# REPONSE AU RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'HCERES

CHAMP ECONOMIE ET GESTION

## MASTER MANAGEMENT

---

### Réponse aux remarques de l'HCERES

Dans la synthèse on lit qu'il y a très peu d'enseignements mutualisés ce qui nous semble quelque peu excessif. En effet pour les spécialités marketing, MRH, PME ESS et MOSMS l'intégralité du premier semestre est mutualisée. Ensuite, au second semestre les cours sont aussi partiellement mutualisés, puisque les étudiants se voient proposer 15 enseignements optionnels plus deux enseignements mutualisés : méthodologie du mémoire professionnel et méthodologie du projet tuteuré. Parmi les 15 enseignements optionnels les étudiants doivent en choisir 6, pour chaque spécialité, 3 enseignements sont obligatoires et 3 autres recommandés mais il y a des chevauchements. Ainsi 3 de ces 15 enseignements sont présents pour les quatre spécialités et 3 autres sont présents pour au moins deux spécialités.

Concernant la création d'une spécialité recherche distincte qui ne serait pas pertinente il s'agit là aussi d'un point de vue controversé. Certains IAE qui s'étaient dirigés vers une intégration de parcours recherche identiques dans toutes les spécialités sont revenus en arrière après avoir rencontré des difficultés.

Il est cité une insuffisance de modularité et en quelque sorte l'impossibilité pour un étudiant de construire son programme à la carte comme c'est le cas dans certaines écoles à l'international. Ce genre de programmation a des avantages et des inconvénients et ne fait pas l'unanimité. Elle est mise en place dans certaines écoles de commerce mais n'est pas du tout la tendance dans les universités et ne semble pas correspondre à la volonté ministérielle. En effet, la mise en place d'une nomenclature de mentions finalement assez pointue va à l'encontre de ce type de dispositif. Bien entendu cela n'empêche en rien la proposition de projets collectifs transversaux. Finalement, si notre offre n'est pas totalement modulaire, en dehors des spécialités CCA et AGP elle l'est plus que ce que l'on voit dans de très nombreuses mentions qui spécialisent dès le premier semestre du master 1 (cf. réponse à propos des mutualisations).

Nous avons commencé un rapprochement avec l'IAE de Caen dans le cadre de la COMUE pour mieux coordonner nos offres de formation comme cela est fort justement recommandé dans le rapport qui fait l'objet de cette réponse. Malgré une offre de formation similaire concernant les deux points précédents on ne retrouve pas dans le rapport HCERES concernant l'offre de formation de l'IAE de Caen les remarques et points faibles sur la spécialité recherche et sur le manque de modularité de l'offre de formation.

Il est dit aussi, concernant le master 1 management, que les flux d'entrée d'étudiants en provenance des licences AES et économie sont insuffisants et qu'il n'existe pas dans ces licences des enseignements de gestion permettant aux étudiants de s'orienter ensuite vers le master management. Ce manque de lien avec ces deux licences est cité à plusieurs reprises. Ceci n'est pas exact, ces enseignements existent bien, ils ont été conçus par l'IAE de sorte que les étudiants issus de ces deux licences puissent candidater et disposent d'un socle de cours en gestion leur donnant un niveau proche de celui obtenu par les étudiants suivant notre troisième année de licence. Les étudiants issus de ces deux licences représentent chaque année le second effectif des entrées (1/3

des étudiants) après les étudiants issus de la licence management. Tout cela est clairement précisé dans le dossier aussi nous ne comprenons pas les remarques faites à ce propos. Sans doute y-a-t-il ici un problème d'interprétation. En effet, nous signalons dans le dossier des difficultés d'intégration de certains étudiants issus des licences AES et économie en raison d'un défaut de prérequis. Cependant il ne s'agit pas d'une généralité, mais de certains étudiants seulement, et le fait qu'ils ne disposent pas des prérequis n'est pas dû à l'absence de cours de gestion dans ces licences mais au fait que ces cours n'ont pas été correctement intégrés par ces étudiants. Sur ce même point, nous rappelons qu'il existe en début de master 1 un programme de mise à niveau qui permet à des candidats d'autres licences que AES, économie ou management de postuler à notre master, chaque année quelques étudiants saisissent cette opportunité.

Dans les points faibles, il est mentionné une « confusion » entre la spécialité de master Assurances et Gestion de Patrimoine de l'IAE et la spécialité de gestion de patrimoine du master économie appliquée gérée par l'UFR de droit de sciences économiques et de gestion. Dans le dossier d'autoévaluation nous signalions que des discussions étaient en cours pour faire cesser cette confusion et cette concurrence interne. Aujourd'hui ces discussions ont abouti, les deux spécialités ont fusionné et donc ce point faible a trouvé sa solution.

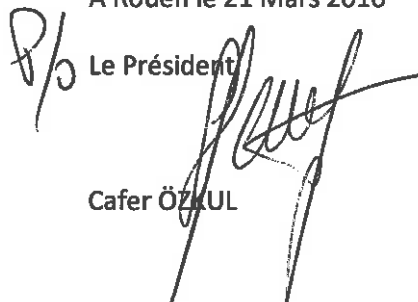
Il est aussi cité dans les points faibles l'absence de certifications internationales. Ces certifications sont répandues dans les écoles de commerce les plus réputées mais peu au niveau universitaire. Par leur coût, elles sont difficilement à la portée de structures de taille modeste comme la nôtre. Si quand elles sont présentes elles constituent manifestement un point fort mais leur absence constitue-t-elle un point faible ? La question est posée, cette absence n'a pas empêché l'IAE de Rouen de développer de manière importante ses relations internationales.

Nous contestons le taux de sélection de 59% cités dans le rapport, le taux réel est inférieur à cela. Celui-ci varie d'une spécialité à l'autre, globalement pour l'ensemble de la mention, nous avons reçu 853 dossiers pour 346 étudiants, soit un taux de sélection de 41%.

Dans la présentation de la formation, troisième paragraphe on note deux erreurs :

1. Dans la première phrase il faut remplacer spécialités AGP et ACC par spécialités AGP et CCA.
2. Plus loin il est indiqué « en seconde année, certaines spécialités proposent de plus des formations en alternance (CCA, MRH, PME/ESS) ». Il faut ajouter dans ces spécialités en alternance le master Assurances et gestion de patrimoine qui de plus est en alternance dès la première année de master.

A Rouen le 21 Mars 2016

  
Le Président  
Cafer ÖZKUL