

HCERES

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

Département d'évaluation des formations



Rapport d'évaluation

Master Management

Université de Strasbourg

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 20/07/2017

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

Évaluation réalisée en 2016-2017

sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Sciences économiques et management

Établissement déposant : Université de Strasbourg

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

Le master *Management* a été créé en 2005. Il forme, en deux ans, des futurs cadres dans sept spécialités correspondant à des métiers différents : *Contrôle des organisations* (auditeurs ou contrôleurs de gestion dans des cabinets d'audits et d'experts-comptables, etc.) ; *Entrepreneuriat* (conseil aux entreprises, création de sa propre entreprise, etc.) ; *Ingénierie d'affaires* (ingénieur d'affaires, chef de projet, etc.) ; *Management de la supply chain* -chaîne logistique- (logisticien, chef de projet logistique, chargé import-export, etc.) ; *Marketing* (responsable d'études, chef de produit, directeur marketing, community manager, etc.) ; *Ressources humaines* (responsable des ressources humaines, de formation, conseil en recrutement, etc.) ; *Management international* -transfrontalier- (responsable exports, achats, consultant international, etc.).

La déclinaison des 7 spécialités en 14 parcours de seconde année permet de former de façon encore plus pertinente aux métiers visés. Les parcours représentent selon les spécialités, soit une possibilité d'une plus grande spécialisation dans un domaine donné, soit la séparation d'une spécialité en un parcours formation classique et un parcours en formation en alternance.

Le master *Management* vise à donner aux étudiants des compétences techniques d'analyse et d'évaluation relatives à chacun des grands domaines de gestion, ainsi qu'un ensemble de compétences transversales (analyse des situations et prise de décision, capacités de coordination, compétences informatiques, etc.).

Le master *Management* se déroule à l'Ecole de Management (EM) de Strasbourg qui dépend de l'Université de Strasbourg. La première année n'est accessible qu'en apprentissage. La seconde année peut être suivie en apprentissage, dans le prolongement de la première année, en formation initiale classique par accès direct en seconde année ou en formation continue.

La spécialité *Management transfrontalier* est organisée en collaboration avec l'Université de Reutlingen. La spécialité *Ingénierie d'affaires* peut être suivie de façon délocalisée à Alger.

Analyse

Objectifs

Les objectifs sont clairement définis et pertinents pour le niveau de formation considéré. En effet, la formation se donne pour objectif de former des cadres spécialisés dans un domaine du management, au travers de sept spécialités correspondant à des métiers différents. Ces objectifs font l'objet d'une déclinaison en compétences à acquérir au cours des deux années. En première année de master (M1), l'accent est mis sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire à la fois transversaux et fonctionnels -stratégie, finance, marketing et droit-. En seconde année de master (M2), les spécialités permettent aux futurs cadres de comprendre et répondre aux contraintes de l'environnement de leur entreprise. Il s'agit notamment, pour tous, de bien comprendre le rôle des différentes parties prenantes, les contraintes réglementaires et les enjeux managériaux. Il y a une

volonté, très appréciable, de développer une approche inter-fonctionnelle et de montrer comment la qualité du management d'une fonction permet de contribuer à la performance d'une organisation. L'articulation entre les savoirs théoriques et une présence marquée des étudiants en entreprise donne à la formation un caractère complet et opérationnel.

La spécialité *Management transfrontalier* met, de façon pertinente, l'accent sur le management franco-allemand afin d'offrir aux étudiants des perspectives de carrières en Allemagne et en Suisse. D'autres compétences sont ainsi visées : maîtriser la complexité des échanges transfrontaliers, manager des équipes biculturelles, maîtriser les codes de communication verbale et non verbales, etc.

Organisation

L'organisation de la formation est un peu particulière. Pour toutes les spécialités, sauf celle de *Management transfrontalier*, la première année comporte un tronc commun de formation au management, mais elle n'est accessible qu'aux étudiants bénéficiant d'un contrat d'apprentissage de deux ans. L'entrée en première année est donc de fait, sous réserve de la réussite aux examens, une admission dans une spécialité du master. Il est possible d'être recruté directement en seconde année, en formation classique ou en apprentissage pour un an, avec quelques conditions restrictives selon les spécialités.

Les étudiants de la spécialité *Management transfrontalier* ne bénéficient pas du tronc commun car ils font ce M1 en Allemagne. Cette première année, réalisée en Allemagne, comprend un semestre de cours en présentiel (450h) puis un semestre de stage dans une entreprise allemande. La seconde année, réalisée en France, à l'EM Strasbourg, comporte un semestre d'alternance université/entreprise et un semestre en entreprise.

Un parcours atypique est présent dans la spécialité *Entrepreneuriat : Etudes, conseil, recherche*. Ce parcours, qui vise notamment à préparer les étudiants au doctorat, semble peu en lien avec la problématique de l'entrepreneuriat.

De façon générale, la première année vise l'acquisition des fondamentaux en gestion, reposant sur 420h de cours en présentiel. Il s'agit d'un tronc commun pour l'ensemble des spécialités (hormis *Management transfrontalier* qui se fait en Allemagne). Au cours de ces enseignements, une unité d'enseignement -UE- (90h de présentiel) est proposée pour donner aux étudiants les fondamentaux sur chacune des fonctions pouvant ensuite donner lieu à une spécialisation dans le cadre de la seconde année de master. Dans la mesure où le recrutement en première année est conditionné à un contrat d'apprentissage de deux ans, ces enseignements permettent de comprendre l'entreprise, mais n'influencent pas le choix du parcours, déjà réalisé lors de la signature du contrat d'apprentissage. Ainsi la première année de master ne permet pas aux étudiants de choisir leur orientation, alors que son organisation s'y prêterait parfaitement.

Au niveau de la seconde année de master, les 400h de cours ont pour objectif de spécialiser les étudiants. Si l'absence de mutualisation entre les spécialités est compréhensible (elle existe cependant entre les parcours de certaines spécialités), on peut regretter l'absence d'harmonisation entre les maquettes (nombre d'UE, nombre de crédits European Credit Transfer System (ECTS) par UE, etc.) qui traduit une juxtaposition des parcours plus que la constitution d'une ensemble cohérent.

Le différentiel entre le nombre d'étudiants en M1 et le nombre d'étudiants en M2 ne permet pas de répondre aux attentes d'une mention construite en cohérence sur les deux années. Les étudiants de M2 viennent pour une part du M1 et pour une autre part de l'extérieur. Ces derniers ne devant pas obligatoirement répondre à des exigences particulières en termes de professionnalisation (formation continue ou expérience professionnelle), il y a sur ce point un défaut de cohérence.

Il s'agit d'une façon détournée de maintenir la sélection en seconde année de master. L'accès à la formation limité en M1 par le régime d'alternance n'a pas de vraie logique dans la mesure où certaines spécialités acceptent des étudiants en formation en M2 sans apprentissage.

Certains parcours peuvent donner lieu à des doubles diplômes internes avec le Programme Grande Ecole, mais les modalités ne sont pas précisées dans le dossier.

Positionnement dans l'environnement

La mention *Management* a principalement un rayonnement régional, ce qui n'empêche pas les spécialités d'avoir un recrutement d'étudiants provenant d'autres régions.

Elle est une des rares formations à proposer le M1 en alternance.

Elle se différencie de la mention *Administration des entreprises* car, contrairement à cette dernière, la mention *Management* s'adresse à des étudiants ayant déjà été formés à la gestion. La mention *Administration des entreprises* s'adresse, elle, à des non spécialistes.

La formation est en concurrence interne pour deux spécialités. Si ce n'est l'organisation particulière avec l'Allemagne, on peut questionner les ressemblances entre les spécialités *Management transfrontalier* et *Management international* de la mention *Management des projets et des organisations* de l'Université de Strasbourg.

De même, la spécialité *Management de la supply chain* a un équivalent dans la mention *Management des projets et des organisations* et à Mulhouse plus axée achats. Par ailleurs, la spécialité *Ingénierie d'affaires* propose des enseignements similaires à la mention *Administration des entreprises* qui interrogent.

La spécialité *Ressources humaines* se caractérise par l'importance qu'elle donne au droit social et à la dimension internationale des ressources humaines.

L'EM Strasbourg est par ailleurs à la fois membre de la conférence des grandes écoles et du réseau des Instituts d'administration des entreprises (IAE), ce qui la met en très bonne position dans son secteur. Cependant, les liens entre les masters universitaires et le programme Grande école sont peu précisés dans le dossier. Ces éléments auraient été utiles à l'appréciation de la cohérence d'ensemble.

L'EM Strasbourg s'appuie sur son réseau d'anciens étudiants « association Alumni » et 180 entreprises qualifiées de « partenaires » pour ancrer ses formations dans le territoire.

Des liens intéressants sont également mis en avant avec des organisations professionnelles : Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC), Ordre des experts-comptables (OEC) d'Alsace, Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI), association des Directeurs financiers et contrôleurs de gestion (DFCG), Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), Réseau des acteurs de la formation professionnelle en Alsace (RAFAL) et association des masters de Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO).

Ces liens permettent l'organisation de conférences professionnelles également appuyées par les chaires de l'EM Strasbourg. Cependant, on peut regretter l'absence d'éléments dans le dossier permettant d'apprécier la nature de ces partenariats (enseignement ? accueil régulier d'alternants ?...).

Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est solide. Les responsabilités sont bien réparties entre les membres, notamment académiques, de cette équipe.

Le corps professoral est équilibré entre académiques et praticiens.

Côté académique, il est composé d'une soixantaine d'enseignants-chercheurs (professeurs des universités, maîtres de conférences et contractuels, professeurs agrégés (PRAG) du secondaire détachés dans l'enseignement supérieur). On constate cependant sur quelques formations une concentration d'un volume horaire important par quelques enseignants.

L'équipe est complétée d'un maître de conférences associé dont on peut regretter qu'il vienne d'une entreprise de conseil-formation.

Plus de 110 praticiens viennent compléter le corps enseignant, réalisant chacun des volumes horaires pouvant aller de 4 à 70 heures. Une partie de ces enseignants intervient grâce aux liens tissés avec les associations et organisations professionnelles, comme par exemple l'IFACI ou le club d'affaires franco-allemand.

On peut cependant regretter que quelques enseignants interviennent un nombre d'heures élevé sur certains parcours de M2

Le partenariat avec l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) pour la spécialité *Ingénierie d'affaires* aboutit à la mise à disposition par l'INSA d'enseignants qui assurent le module « méthodologie de la gestion de projets ».

Dans le cadre de l'accréditation Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), les enseignants de l'EM Strasbourg ont reçu une formation pédagogique pour garantir aux étudiants une « assurance de l'apprentissage » (Assurance of learning). Cette formation est dispensée par une unité dédiée de l'Université de Strasbourg, l'institut de développement et d'innovations pédagogiques.

Les mécanismes de coordination de l'équipe pédagogique sont classiques mais réels. Des réunions pédagogiques sont organisées plusieurs fois par an. Ce dispositif est complété par des réunions métiers organisées par les référents disciplines afin de veiller à l'adéquation des formations au marché du travail.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Le M1 peut accueillir 70 étudiants en apprentissage depuis la rentrée 2016. Les effectifs en apprentissage sont soumis à l'autorisation du CFA de rattachement. Les spécialités de M2 admettent suivant les années entre 25 et 80 étudiants chacune (total de 250 à 300 étudiants en M2). Le nombre d'étudiants en M1 est donc très insuffisant pour alimenter tous les parcours de M2, malgré le doublement du nombre d'étudiants en M1 qui a été mis en œuvre à la rentrée 2016 pour atteindre 70 étudiants.

Pour ce qui est de l'origine des étudiants, nous ne disposons que des chiffres pour 2015-2016, ce qui rend une vision dynamique impossible. Pour cette année précise, 57 % des effectifs de seconde année de master proviennent de l'extérieur (hors Université de Strasbourg). Le doublement de la capacité de la première année (passant de 35 à 70 auxquels il faut ajouter les 28 étudiants de la première année *Management transfrontalier*) ne permettra en aucune façon de régler ce décalage et d'assurer une réelle continuité entre le M1 et le M2. L'origine des étudiants du parcours de M2 *Ingénierie d'affaires* n'est pas précisée. Cette information serait importante afin de savoir dans quelle mesure il s'agit d'une double compétence et dans ce cas d'une formation concurrente du master *Administration des entreprises*.

Les taux de réussite sont assez élevés (entre 90 et 95 % en M1 et un niveau équivalent en M2, sauf pour la spécialité *Entrepreneuriat* qui est à 70 % de taux de réussite). Ce taux est très certainement lié à la sélectivité de la mention à la fois en première et pour une part en seconde année. Aucune indication n'est donnée sur les raisons des échecs ni sur comment ils ont été accompagnés.

Un petit nombre d'étudiants du master poursuivent en doctorat (entre 1 et 6 par an sur la durée du contrat).

Une enquête interne est menée lors de la remise des diplômes, soit huit mois après la diplomation. Les taux d'insertion à huit mois sont variables selon les spécialités et même selon les parcours au sein d'une spécialité. Les taux d'insertion à huit mois oscillent entre 75 à 90 %. La spécialité *Entrepreneuriat* a un taux plus faible (50 %) pouvant s'expliquer par le temps nécessaire à créer son activité. Le parcours E-marketing, récemment créé, est aussi autour de 50 %. On constate également sur la promotion 2014-2015 un taux de 58 % pour le parcours *Marketing et écoute des marchés*.

Ces résultats internes sont en phase avec l'étude nationale de l'Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (ORESIP). 89 % des diplômés de la promotion 2013-2014 étaient en emploi 18 mois après leur diplomation.

On ne peut que regretter l'absence, dans le dossier, de données sur la qualité des emplois occupés par les étudiants à la sortie du master (salaires, statut, type de contrats, etc.).

Place de la recherche

La mention *Management* est adossée à deux laboratoires de recherche : Humans and management in society (Humanis) qui traite des différentes disciplines de la gestion et le Laboratoire de recherche en gestion et en économie (LaRGE), spécialisé en finance.

Ces rattachements et les activités de recherche des enseignants-chercheurs intervenant dans les formations permettent d'enrichir les contenus pédagogiques avec les travaux scientifiques des intervenants. Les enseignements universitaires permettent de diffuser des résultats de recherche par les enseignants et de sensibiliser les étudiants aux démarches scientifiques. Les étudiants sont également amenés à travailler avec des revues académiques ou des actes de colloques scientifiques afin d'appréhender les savoirs en construction.

Le mémoire de fin d'études fait l'objet d'une démarche de recherche.

Une des spécialités du master (*Entrepreneuriat, parcours Etudes, conseil, recherche*) permet à certains étudiants de poursuivre en doctorat.

La place de la recherche, dans la mention, est réelle à la fois dans les contenus et les débouchés. On peut cependant regretter que rien ne semble prévu pour amener les étudiants des spécialités, autres que celle en *Entrepreneuriat*, vers le doctorat.

Place de la professionnalisation

L'apprentissage ou la période de stage, les professionnels qui participent aux enseignements, les conférences métiers organisées par l'EM ainsi que toutes les activités réalisées en relation avec les entreprises partenaires garantissent la professionnalisation du master.

En effet, la réalisation du M1 (ou le M2 pour la spécialité *Management transfrontalier*) en alternance est un élément de professionnalisation (cependant, le nombre de diplômés à l'issue du M2 étant nettement supérieur au nombre d'étudiants en M1, cet argument ne touche qu'une partie des étudiants).

Les étudiants réalisent des stages dont les durées ne sont pas clairement précisées hormis pour la spécialité *Management transfrontalier* (six mois de stage en M1, alternance en M2).

Le service Cap career de l'EM Strasbourg, mis en place en septembre 2014, a pour mission l'accompagnement des étudiants sur la construction de leur projet professionnel. Il propose, par exemple, des ateliers curriculum vitae et du coaching individuel.

L'EM Strasbourg dispose d'un pré-incubateur pour l'entrepreneuriat, auquel les étudiants peuvent accéder, notamment ceux de la spécialité *Entrepreneuriat*.

Le pôle Etudiants entrepreneurs en Alsace (ETENA) et la Ruche (centre entrepreneurial de l'EM Strasbourg -pré-incubateur) accompagne les étudiants de façon personnalisée dans leurs projets.

La professionnalisation est ainsi assurée de manière satisfaisante par toutes les dispositions mises en place. L'accent est mis sur l'acquisition de compétences professionnelles pertinentes. Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ne s'en font cependant pas systématiquement l'écho. Le parcours *Contrôle de gestion* de la spécialité *Contrôle des organisations* est notamment peu explicité en termes de compétences, de même que le parcours *Etudes, conseil, recherche* de la spécialité *Entrepreneuriat*. Les compétences visées ne sont pas détaillées par parcours dans la fiche RNCP de la spécialité *Marketing*.

Place des projets et des stages

La recherche de stage est facilitée par la plateforme Jobteaser, cette dernière n'est pas spécifique à l'EM Strasbourg mais accessible à tous sur internet.

Les étudiants en M1 sont tous en apprentissage et doivent conduire un projet tuteuré dont les modalités ne sont pas précisées.

Les étudiants de M2 en formation initiale doivent réaliser un stage de trois à six mois, donnant droit à des crédits ECTS allant de 9 à 28, ce qui traduit l'importance diverse donnée à ce stage en fonction des spécialités. On peut regretter cette disparité de l'importance donnée à l'immersion en entreprise en fonction des spécialités, les M2 étant généralement fortement axés sur l'intégration au milieu professionnel et renforce l'impression d'une juxtaposition des parcours plus que d'une recherche de cohérence.

Les stages et les périodes en entreprise pour les apprentis ou la formation continue donnent lieu à la rédaction d'un mémoire en lien avec le projet professionnel. Il fait l'objet d'une soutenance. La répartition des crédits entre l'évaluation par l'entreprise et la note du mémoire n'est pas donnée dans le dossier. Chaque étudiant est suivi à la fois par un tuteur entreprise et un tuteur académique. Les modalités de ce suivi ne sont pas spécifiées.

Les étudiants du parcours *Etudes, conseil, recherche* ne réalisent pas systématiquement un stage mais peuvent à la place rédiger uniquement un mémoire de recherche.

Les stages ou les périodes d'alternance en entreprise occupent donc une place importante dans le master. Il n'est pas fait mention de projets particuliers structurant la formation.

Place de l'international
<p>La spécialité du master <i>Management transfrontalier</i> est intrinsèquement internationale et réalisée en collaboration avec l'ESB Business School - Reutlingen University - en Allemagne. Elle constitue un atout pour la mention. Cependant, l'internationalisation du master est assez limitée à ce partenariat transfrontalier. La présence d'étudiants étrangers est un facteur d'ouverture (2 000 à l'EM Strasbourg sans que l'on sache quelle est leur répartition entre les programmes universitaires et Grande école). 12 % des étudiants font leur stage à l'étranger. Une bourse attribuée sur critères sociaux (bourse escale) vise à développer les stages à l'étranger, mais on ne sait pas combien d'étudiants de la mention en ont bénéficié. Nous ne disposons pas d'information sur la mobilité sortante, mais le système d'alternance obligatoire en M1 explique sans doute cela. Les étudiants ont un cours d'anglais à proprement parler et un accès au centre d'apprentissage des langues (Langage learning center). Tous les étudiants peuvent passer le Test Of English for International Communication (TOEIC) ou le Test Of English as a Foreign Language (TOEFL) à l'EM. L'internationalisation passe également par la présence d'enseignants étrangers. Certains enseignements sont dispensés en langue anglaise. Cependant, qualifier l'internationalisation du corps académique, comme cela est fait dans le dossier, par son appartenance à l'Association Française de Comptabilité (AFC) ou à l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) est un peu surprenant. Aucune information précise n'est disponible sur le parcours délocalisé <i>Ingénierie d'affaires</i> à Alger. Nous pouvons également regretter l'absence d'information sur la mobilité sortante des étudiants.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite
<p>Le recrutement est probablement assez sélectif en M1 compte tenu du nombre restreint de contrats disponibles, mais nous ne disposons pas du ratio nombre de candidatures/nombre d'admissions. On ne sait pas non plus quel est le taux de sélectivité en M2. Nous ne disposons que de peu d'informations sur la formation des étudiants en M1, sinon que la moitié d'entre eux viennent d'un établissement autre que l'Université de Strasbourg. Il nous est juste indiqué que peuvent postuler en M1 les étudiants de moins de 26 ans ayant validés 180 ECTS (troisième année de licence ou équivalent) en parcours juridique, scientifique, commercial, économique, gestion, sciences humaines et « autres disciplines voisines ». Aucune information n'est donnée sur les licences possédées par les étudiants qui entrent effectivement en M1. L'admissibilité se fait sur dossier et l'admission sur entretien et après la signature d'un contrat d'apprentissage. Pour le M2, les étudiants de M1 <i>Management</i> ont un accès de droit s'ils ont validé le M1. Peuvent également postuler les titulaires d'un M1 d'un autre établissement. Ils sont sélectionnés sur des « critères d'excellence ». Il n'y a pas de recrutement direct d'entrée en seconde année pour la spécialité <i>Management transfrontalier</i>. Des dispositifs pour les personnes en situation de handicap ou les sportifs ou artistes de haut niveau sont prévus au niveau de l'établissement et peuvent être mis en œuvre en accord avec le responsable pédagogique. Par ailleurs l'EM Strasbourg a obtenu en 2012 le Label Diversité. Le service Bourses et actions sociales centralise les informations sur les bourses d'études possibles. Les données chiffrées sur ces dispositifs concernent l'établissement et non la mention.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique
<p>Les spécialités <i>Ingénieur d'affaires</i> et <i>Marketing</i> ne sont pas accessibles en formation initiale classique, les étudiants n'auront accès en seconde année qu'à la condition d'obtenir un contrat d'apprentissage. Toutes les spécialités, sauf <i>Management transfrontalier</i>, sont accessibles en formation continue. Les formations en alternance s'appuient sur le Centre de Formation d'Apprentis Universitaire (CFAU) d'Alsace. Les enseignements se font principalement en présentiel. Les étudiants peuvent être invités sur certains cours à aller sur la plateforme d'e-learning Crossknowledge. Un environnement numérique de travail désormais classique est proposé : les enseignants y déposent des supports de cours et les étudiants peuvent sur certains enseignements tester leur connaissances grâce à des quizz. La bibliothèque universitaire propose des e-books facilitant le travail à distance et donne accès à de nombreuses bases de données académiques. Une plateforme « 3V » est proposée aux étudiants. Elle permet aux étudiants sur trois journées de se familiariser aux valeurs de diversité, de développement durable et d'éthique. Elle complète différentes actions auxquelles doivent participer les étudiants pour obtenir un certificat nécessaire à l'obtention du master.</p>
Evaluation des étudiants
<p>Les modalités d'évaluation combinent la palette des dispositifs classiques. Les semestres d'une année se compensent. Il n'y a pas de seconde session ni en M1, ni en M2. Une initiative intéressante a été mise en place pour les travaux en groupes : les étudiants doivent rendre une fiche où ils</p>

évaluent la contribution de chacun (y compris la leur) au travail collectif. Si nécessaire, cette fiche peut conduire à l'attribution d'une note individuelle en plus de la note de groupe. Cette expérience est intéressante dans la formation de futurs managers.

Suivi de l'acquisition de compétences

L'EM Strasbourg expérimente, via l'Espace Avenir et dans le cadre de la mise en place par l'Université d'un accompagnement à la définition des compétences, la déclinaison d'un certain nombre d'enseignements en objectifs d'acquisition de compétences. On retrouve la démarche dans la grille d'évaluation du mémoire dans le carnet de liaison des apprentis. Le document sur l'autoévaluation des groupes de travail ressemble plus à une évaluation comportementale qu'à une évaluation des compétences, mais tout ceci se met en place.

L'acquisition des compétences est ainsi déclinée pour les masters de l'EM en trois objectifs génériques appelés « learning goals » :

- connaître, comprendre et appliquer les outils du management de façon appropriée ;
- développer une sensibilité aux valeurs d'éthiques, de diversité et de développement durable ;
- gérer efficacement les objectifs professionnels.

Ces objectifs sont ensuite déclinés par enseignement et diffusés aux étudiants via un livret pédagogique mis en ligne.

Le lien entre ces objectifs et les enseignements dispensés reste flou.

Les apprentis disposent d'un livret de liaison électronique proposé par le CFAU qui permet un suivi régulier de la part des tuteurs universitaire et entreprise.

Le supplément au diplôme permet la communication de ces connaissances acquises par les étudiants auprès de tiers. Cependant, dans le cas présent ils ne sont pas toujours complets : les annexes descriptives des diplômes des spécialités *Contrôle des organisations* et *Management de la supply chain* n'indiquent pas les enseignements suivis en M1.

Suivi des diplômés

Le réseau Alumni des anciens étudiants de l'EM Strasbourg, fort de 17 000 anciens diplômés, permet de suivre l'évolution des étudiants, sans que le dossier nous permette vraiment de connaître la nature de ces informations.

Une enquête est réalisée par les responsables des spécialités au moment de la remise des diplômes (8 mois après la diplomation).

L'Université réalise également des enquêtes régulièrement via son observatoire ORESIPE, notamment une enquête annuelle pour mesurer l'insertion professionnelle à 18 et 30 mois. Cependant, au final, le document donne relativement peu d'éléments sur ce point.

Il est également fait mention d'une enquête Universum dont on sait peu de choses.

Nous ne pouvons que regretter l'absence d'éléments concernant la qualité des emplois occupés par les diplômés (des précisions sur les salaires, le taux de contrats à durée indéterminée, le taux de cadres, la nature des fonctions occupées en relation avec les objectifs, la satisfaction a posteriori des anciens qui seraient utiles à l'appréciation du dossier).

Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

D'une manière générale, l'EM Strasbourg est soumise à une évaluation régulière de ses processus et de ses formations : Qualicert, European Foundation for Management Development (EFMD) Programme Accreditation System (EPAS), AACSB. Elle a également obtenu le label diversité. Cela démontre une bonne capacité donc à se soumettre à l'évaluation externe.

Il existe un conseil de perfectionnement, composé d'enseignants, administratifs, professionnels et étudiants, pour la mention qui se réunit au moins une fois par an.

Les spécialités ayant de l'apprentissage bénéficient également du conseil de perfectionnement du CFAU.

Il existe un comité pédagogique qui s'appuie sur : le responsable du programme masters universitaires, le responsable des relations entreprises et le responsable organisation et process, et qui est commun aux trois mentions de master de l'EM. Il se réunit quatre à six fois par an et veille à la transposition des directives de l'EM dans les formations, à la cohérence des formations entre elles et à l'évaluation des formations.

Des réunions métiers organisées par les référents disciplines rassemblent enseignants et praticiens pour s'assurer de l'adéquation des formations aux besoins du marché du travail. Nous ne pouvons que regretter l'absence dans le dossier de compte-rendus de conseils et d'exemples d'actions suite à ces conseils et évaluations. Cependant, de l'avis même des rédacteurs du dossier, la prise en compte des avis des praticiens reste insuffisante.

Les formations sont évaluées par les étudiants via un questionnaire accessible en ligne sur l'intranet de l'Université. Une synthèse est faite pour chacun des enseignements et est adressée à l'enseignant.

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Une mention qui propose un ensemble de spécialités assez complet relativement aux fonctions présentes dans les entreprises.
- Des formations calibrées selon les débouchés et très en lien avec les milieux professionnels.
- Une équipe pédagogique de bonne qualité et diversifiée.
- Les étudiants suivant les deux années qui ont au final une formation théorique solide et une expérience en entreprise intéressante (apprentissage, qui est une force de la mention, et/ou stage).
- Une spécialité *Management transfrontalier*, même si elle est un peu en marge des autres, qui présente des spécificités territoriales très pertinentes.
- La fiche d'évaluation de la participation des étudiants aux travaux de groupe qui est une originalité pouvant permettre un travail sérieux de tous les étudiants.

Points faibles :

- Le très faible nombre d'étudiants en première année de master (malgré l'augmentation récente) par rapport au nombre d'étudiants en seconde année.
- L'absence de possibilité d'intégrer le M1 hors apprentissage (en formation classique).
- Un manque d'homogénéité et de cohérence dans l'organisation entre les différentes spécialités (par exemple l'importance donnée au stage en M2 qui va de 9 crédits ECTS à 28).
- La fragilité de la spécialité *Entrepreneuriat* (taux de réussite, taux d'insertion plus faible que les autres ; position du parcours *Etudes, conseil, recherche*).

Avis global et recommandations :

Cette mention présente une offre de formation assez complète en management. Elle constitue globalement une bonne formation. Cependant, sur de nombreux points elle ressort plus comme une juxtaposition de spécialités que comme une véritable mention cohérente.

Les incomplétudes du dossier n'ont pas toujours permis une évaluation avisée.

On ne comprend pas très bien pourquoi les effectifs de M1 sont à ce point limités au motif de l'apprentissage alors que les effectifs de M2 accueillent des étudiants hors apprentissage. L'articulation entre M1 et M2 devrait être revue pour assurer une véritable continuité entre les deux années.

La spécialité *Contrôle des organisations* est dans les faits une spécialité audit et contrôle de gestion et devrait être renommée.

Les maquettes devraient faire l'objet d'un minimum d'harmonisation : nombre d'UE et place du stage *a minima*.

On s'interroge sur les synergies entre le parcours *Etudes, conseil, recherche* dans la spécialité *Entrepreneuriat* et les autres parcours de cette spécialité. Il semblerait intéressant de proposer aux étudiants des autres spécialités un module facultatif de formation à la recherche afin de permettre à un plus grand nombre d'étudiants de poursuivre en doctorat dans des champs de la gestion variés.

Il serait également profitable de développer l'ouverture à l'international.

Par ailleurs, les liens avec le programme Grande école sont peu précisés dans le dossier. Ces éléments auraient été utiles à l'appréciation de la cohérence d'ensemble. Cette articulation reste très opaque à la lecture du dossier.

Observations de l'établissement

Master

Mention : *Management*

Observations relatives à l'évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Michel DENEKEN
Président

Le rapport de l'HCERES regrette des ressemblances entre les parcours offerts à l'EM Strasbourg et à la FSEG, ainsi qu'à l'UHA dans les domaines de la production, des achats et de la supply chain. Dans le contexte économique régional, national et mondial, les besoins de recrutements de profils de managers diplômés de Master 2 dans ces domaines sont importants et accrus ces dernières années.

Concernant le Master proposé sur le site de Mulhouse (Université de Haute Alsace), il s'agit d'un Master orienté sur la fonction « achat » (M2 Management des achats et de la logistique), fonction qui ne présente que 10% des ECTS du M2 SCM qui est un M2 transversal aux fonctions achat, production et distribution. En outre, les bassins de partenariats industriels des M2 de l'Université de Strasbourg ne sont pas en concurrence avec les entreprises du Haut-Rhin partenaire du M2 de l'UHA.

Concernant les parcours de M2 offerts à l'Université de Strasbourg, un travail d'harmonisation a été conduit depuis le dépôt du dossier à l'HCERES (voir pdf joint). Les responsables des parcours MPO de la FSEG et SCM de l'EM se sont rencontrés et ont reprécisé le positionnement de leurs parcours respectifs. Ce travail a donné lieu, d'une part, à la définition de concepts/enseignements cœur de métier, connexes et communs. Par exemple, pour MPO le cœur de métier porte sur les 4 enseignements en gestion industrielle, management de l'innovation, efficience opérationnelle et entreprise 4.0 tandis que pour SCM il s'agit de management de la production, management des achats et approvisionnements, management de la distribution et du transport, management de la SCM. De la même façon, 9 enseignements connexes ont été identifiés (par exemple management de la connaissance ou RH en MPO et management interculturel ou commerce électronique en SCM), 3 enseignements communs (gestion des données statistiques, management de la qualité et gestion de projets). La liste de ces concepts permet désormais aux deux parcours de travailler en bonne intelligence en veillant à utiliser le vocabulaire adéquat dans le titre des UE et des enseignements proposés et dans la communication globale à destination de tous les acteurs, entreprises, étudiants, partenaires.

D'autre part, ce travail a permis de définir précisément les profils des étudiants sortants des deux parcours. Cela contribue de nouveau à communiquer de façon efficace et différenciée. Par exemple,

Cabinet de la Présidence

Bât. Nouveau Patio
20a, rue Descartes

Adresse postale :

4 rue Blaise Pascal
CS 90032
67081 Strasbourg Cedex
Tél. : +33 (0)3 68 85 70 80/81
Fax : +33 (0)3 68 85 70 95
www.unistra.fr

- le professionnel titulaire du Master Production, Logistique, Innovation réalise des missions de management de projet, de pilotage des flux physiques et d'informations, de gestion des ressources, d'animation d'équipes, de gestion de la production.
- le professionnel titulaire du Master Supply Chain Management prépare à l'exercice du management de la Supply Chain, tant dans sa dimension stratégique et prospective que dans sa dimension managériale et opérationnelle. Au travers de ses connaissances il doit intégrer les trois grandes fonctions d'Achat, de Production et de Distribution.

Strasbourg, le 2/06/2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'MD', written in a cursive style.

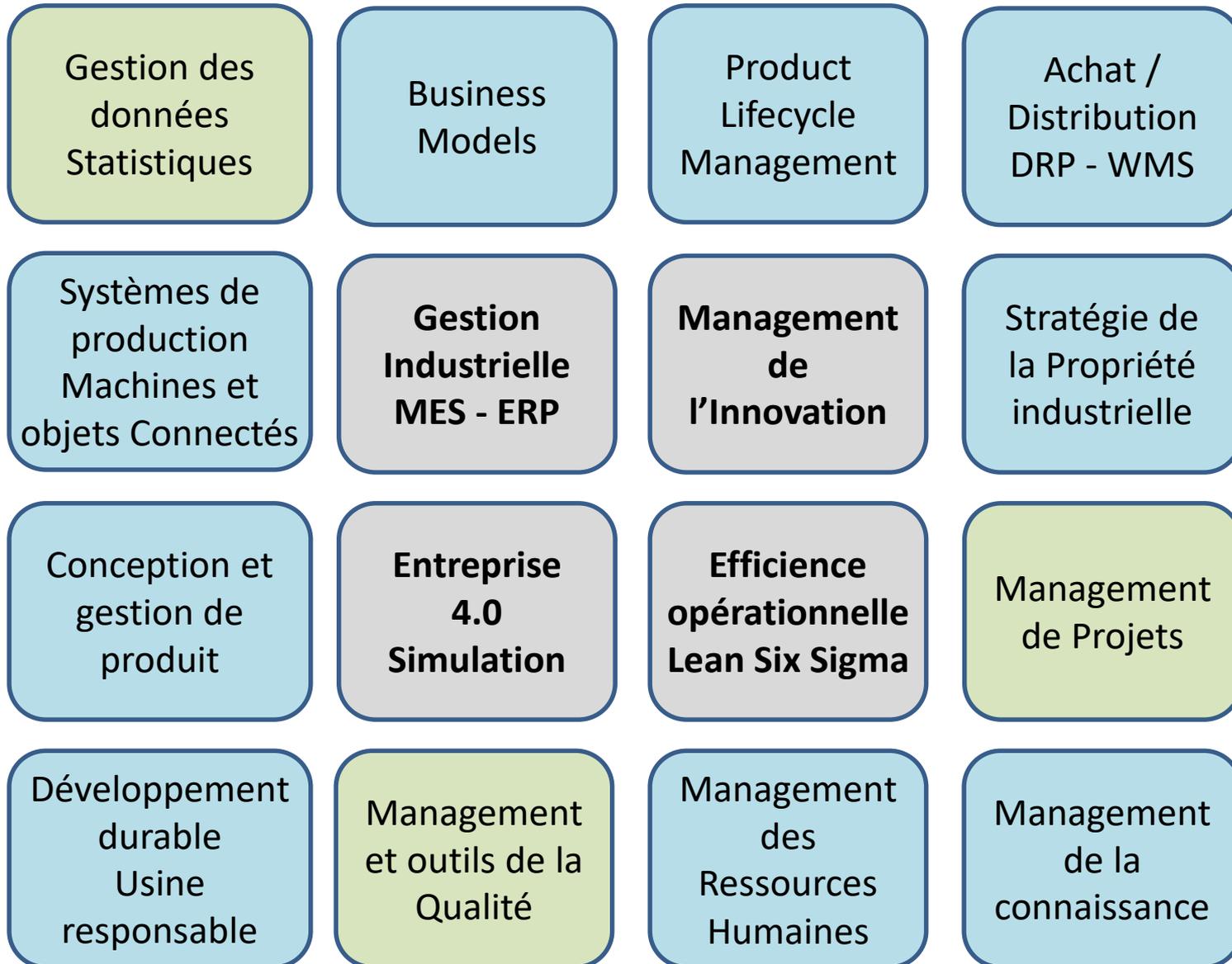
Michel DENEKEN

CADRAGE DES MASTERS

SCM & PLI

POSITIONNEMENT DANS LA NOUVELLE OFFRE DE FORMATION 2018-2022

Master Management des Projets et des Organisations – Production, Logistique, innovation



 Cœur de métier

 Enseignements connexes

 Concepts communs SCM - PLI

Master Supply Chain Management

Gestion des données
Statistiques

Modélisation
SCM

Gestion
Import /
Export

Management
interculturel

Administration
des ventes

**Management
des achats et
des appro.**

**Management
de la
production**

Commerce
électronique

Transport
multimodal

**Management
distribution
transport**

**Management
de la SCM**

Gestion de
Projets

Entrepôt du
futur

Management
de la Qualité

Internet
physique en
Supply Chain

Audit
Logistique

Cœur de métier

Enseignements connexes

Concepts communs SCM - PLI

Master Management des Projets et des Organisations – Production, Logistique, innovation

- Le professionnel titulaire du Master Production, Logistique, Innovation réalise des missions de management de projet, de pilotage des flux physiques et d'informations, de gestion des ressources, d'animation d'équipes, de gestion de la production. Il met en œuvre des progiciels de gestion intégrés dans un contexte « d'entreprise étendue ». Il assure les activités de pilotage des processus de production dans le cadre de l'amélioration de la performance en termes de coût, qualité, délai.
- Il met également en œuvre des outils et démarches de l'excellence opérationnelle afin de satisfaire aux exigences des clients internes ou externes. Il s'assure de la conformité des résultats, mesure et pilote les performances des activités des processus de production de l'entreprise. Il propose des évolutions et innovations industrielles dans le cadre de l'amélioration continue, en lien avec la stratégie de l'organisation, en tenant compte des exigences économiques, sociales et environnementales.

Master Supply Chain Management

- Le professionnel titulaire du Master Supply Chain Management prépare à l'exercice du management de la Supply Chain, tant dans sa dimension stratégique et prospective que dans sa dimension managériale et opérationnelle. Au travers de ses connaissances il doit intégrer les trois grandes fonctions d'Achat, de Production et de Distribution.
- Il doit appréhender la globalité de la fonction de la Supply Chain (enjeux, paysage stratégique, logiques des acteurs, ...).
- Il doit gérer des projets d'intégration dans chaque domaine de la Supply Chain.
- Il doit connaître les principaux outils professionnels liés à la fonction.
- Il doit augmenter la capacité d'initiative, de proposition et de négociation.