

# HCERES

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

Formations et diplômes

## Rapport d'évaluation

### Master Système de management

- Université Toulouse III - Paul Sabatier - UPS

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Formations et diplômes

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

---

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

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

Évaluation réalisée en 2014-2015

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences et ingénierie

Établissement déposant : Université Toulouse III - Paul Sabatier - UPS

Établissement(s) cohabilités : /

La mention *Système de management* est localisée à l'Université Toulouse III - Paul Sabatier - UPS à la Faculté des Sciences et Ingénierie (FSI). Elle se compose de deux spécialités :

1/ *Ingénierie des organisations* (qui comprend deux parcours : *Management de l'entreprise en réseau et Entreprénariat et management des PMO*).

2/ *Management international du transport aérien et tourisme* (en partenariat avec l'ENAC -Ecole nationale de l'aviation civile). Cette spécialité est dispensée en langue anglaise.

Les enseignements sont en formation initiale, les étudiants en formation continue sont acceptés, il n'y a pas d'alternance.

Plus précisément, la première année de master (M1) *Ingénierie des Organisations* (IO) est entièrement en tronc commun, ce qui permet de choisir un des deux parcours en seconde année (M2) (*Management de l'entreprise en réseau* (MER) à Toulouse, ou *Entrepreneuriat et management des petites et moyennes organisations* (EMPMO) à Tarbes). A ce stade, deux unités d'enseignement (UE) restent communes. La spécialisation est donc progressive. La seconde spécialité nouvellement apparue (*MITAT*), qui débute en M2, est dissociée. Il faut noter l'aspect multi-sites en M1 qui conduit à doubler les enseignements.

## Avis du comité d'experts

Cette mention a d'une part trouvé sa place dans une université scientifique et d'autre part elle a su se distinguer des autres formations dispensées en Sciences de Gestion à Toulouse, en proposant pour la spécialité *Ingénierie des organisations* une approche globale et transversale au travers des différents systèmes d'organisation des entreprises. La formation apparaît comme complémentaire aux formations prédominantes du site et semble tout à fait justifiée et intéressante. Elle se situe à l'interface entre le domaine *Sciences, technologies et santé* et les domaines *Sciences humaines et sociales & Droit, économie, gestion*. Elle est dispensée sur deux sites (Toulouse et Tarbes pour IO). La formation est bien insérée dans le milieu socio-économique. L'offre proposée dans cette mention est lisible : la formation expose clairement les objectifs et les métiers à la clé de cette mention et le niveau d'emploi est en accord avec la formation. Les enseignements répondent aux objectifs scientifiques visés.

La répartition des enseignements est de l'ordre de 50 % pour les personnels de la Faculté des Sciences et Ingénierie (FSI), 20 % par des extérieurs (hors FSI ou établissement) et 30 % par des professionnels extérieurs. Parmi le volume d'heures dispensées par les personnels de la FSI, une majorité est effectuée par des enseignants-chercheurs (65 %) avec des compétences variées. Ils appartiennent d'ailleurs à de nombreux laboratoires. Les enseignants-chercheurs occupent la majorité des responsabilités d'année ou de spécialités. Les responsabilités sur les deux sites s'organisent comme suit :

- Toulouse : un responsable par année ou parcours et un responsable du cursus général.
- Tarbes : un responsable par année et un responsable du cursus général.

Le pilotage de la formation est très bien défini et répond à un cahier des charges précis. Celui-ci tend à être appliqué pour les deux spécialités.

La formation est dotée d'un conseil de perfectionnement avec la participation des étudiants et professionnels. Trois réunions pédagogiques par an avec représentants étudiants sont organisées, ainsi que des jurys de semestre. Le pilotage est assuré par un responsable de la mention. Il semble donc que tous les acteurs soient impliqués dans le

fonctionnement du master. La difficulté est la gestion multi-sites qui pourrait être davantage unifiée, chacun fonctionnant séparément actuellement. Une séparation entre les spécialités apparaît également. La difficulté est accentuée par le faible effectif d'enseignants-chercheurs pour supporter cette gestion. Néanmoins, le fonctionnement semble déboucher sur des propositions pour l'amélioration continue des formations.

Outre leur participation significative dans les unités d'enseignement, il est à noter que les professionnels sont fortement intégrés dans la formation (commission de recrutement, intervention, projets tuteurés, conseil de perfectionnement).

Concernant le recrutement, les chiffres suivants soulignent l'attractivité de la formation : elle reçoit environ 110 dossiers en M1, 110 dossiers en M2 *IO* (50 % admis), de 20 à 110 dossiers en M2 *MITAT* (en progression sur les trois ans) (20 % admis) ; environ 40-45 % de dossiers extérieurs. Le nombre d'étudiants en formation continue est un peu faible de même que le nombre de dossiers extérieurs. Le recrutement se fait très majoritairement en interne (de la licence *Gestion* pour M1 *IO* puis de M1 *IO* à M2). Les effectifs de la mention sont satisfaisants (60 étudiants en M1 *IO*, 60 en M2 *IO*, 20 en M2 *MITAT*). La totalité des étudiants suit tout le cursus M1/M2. Les chiffres concernent les deux sites. La tendance sur le M2 *MITAT* est à consolider.

Le taux de réussite moyen en M1 (90 %) et en M2 (95 %) est très bon. Le M2 *MITAT* affiche des taux en progression passant de 60 % à 90 % sur les trois années d'existence.

Le taux d'insertion professionnelle est également très bon (90 % en moyenne), et une forte proportion de diplômés est insérée au bout de six mois. La qualité des emplois concernés est conforme à la formation. La poursuite d'études en doctorat est marginale, ce qui est cohérent par rapport à la finalité du diplôme.

Le dossier fait correctement état des modifications apportées par rapport à l'évaluation précédente.

## Éléments spécifiques de la mention

<p>Place de la recherche</p>	<p>La formation s'appuie sur plusieurs laboratoires de recherche, mais l'un d'eux domine : le LGCO. Les enseignants-chercheurs y sont rattachés.</p> <p>Pour <i>IO</i>, les projets tuteurés relient la formation à la recherche. En revanche, <i>MITAT</i> reste une formation près de la recherche.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La formation est principalement orientée vers des compétences professionnelles à la fois transversales et multi-disciplinaires. Elle répond bien aux besoins des entreprises et collectivités.</p> <p>Le milieu socio-économique très riche, participe au travers des professionnels et de leur implication à la réussite de la formation. 30 % de professionnels en M1 et 50 % en M2 pour <i>IO</i>. Pour <i>MITAT</i>, une liste importante de professionnels atteste de leur forte présence.</p> <p>Le dispositif de suivi et d'accompagnement personnalisé est efficace : Le bureau des stages accompagne activement l'étudiant dans son projet professionnel (pour la recherche, bilan de compétences, entretiens...). La spécialité <i>MITAT</i> s'est inspirée de cette démarche.</p> <p>Une réflexion poussée a été entreprise avec succès sur les débouchés en termes de métiers. La qualité du suivi des sortants est un élément supplémentaire l'attestant.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Les stages sont obligatoires en master 2 (24 semaines minimum). Ils sont encadrés par un maître de stage et un tuteur pédagogique. Ils sont sanctionnés par un rapport et une soutenance. Les projets tuteurés et les stages proposés sont d'un très bon niveau.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>L'ouverture internationale de la formation est bien présente, les efforts pour continuer dans ce sens sont réguliers et efficaces.</p> <p><i>MITAT</i> est une formation en langue anglaise, c'est un point positif.</p>

<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Le recrutement en M2 s'effectue par pré-sélection sur dossier puis entretien. Ce recrutement varié (en M1, VAE, VES...) est un atout.</p> <p>Les dispositifs favorisant l'orientation et la réussite des étudiants sont efficaces et consistent en des compléments de formation, un soutien particulier et un travail personnel pour les étudiants ayant un profil non gestionnaire (en particulier en provenance de L3), mais cela reste peu précis dans la description. Un effort est à faire dans ce sens.</p> <p>Des passerelles existent en provenance d'autres formations, mais elles sont en pratique peu utilisées. Un travail débute pour l'aménagement de parcours en amont vers ce master pour développer les passerelles.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Les modalités d'enseignement mises en place sont principalement le présentiel et la formation initiale prévaut.</p> <p>L'alternance est envisagée, c'est un point à développer.</p> <p>La formation continue, la VAE sont prises en compte mais doivent être plus développées. La politique en matière de langues et l'acquisition de compétences transversales sont satisfaisantes.</p> <p>Le numérique n'est pas présent, mais la formation à distance a été évoquée comme une évolution possible de la formation. Une expérimentation formation à distance est mentionnée en M2 <i>EMPMO</i>. C'est une voie à développer pour la mutualisation des UE des deux sites. Mais des précisions restent à apporter.</p> <p>Une réflexion a été entreprise sur les pratiques pédagogiques à mettre en place afin qu'elles soient en adéquation avec les objectifs de la formation.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les modalités d'évaluation des étudiants et les règles de délivrance des crédits ECTS et des diplômes sont standards et suivent les règles de l'Université. Une note plancher est exigée dans chaque unité d'enseignement (UE) (6/20, et 8/20 pour certaines UE fondamentales). Le jury se fait en présence des responsables d'UE. La constitution, le rôle, et les modalités de réunion des jurys d'examen sont standards avec la présence des professionnels. Les réunions sont effectuées régulièrement et avec sérieux.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Un suivi efficace des projets professionnels est proposé. Ce suivi est conforme au dispositif global de l'établissement.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Cette formation propose des statistiques précises et intéressantes de 2009 à 2014 (pour le M1 et M2) concernant le nombre d'étudiants inscrits, de diplômés, d'insertion professionnelle, date de l'enquête et nombre de répondant.</p> <p>L'initiative positive des responsables de M2 qui effectuent une enquête de suivi à 3 mois est appréciable. En complément, un suivi d'insertion à 30 mois est également effectué par l'OVE de l'Université.</p> <p>Les enquêtes sont bien détaillées (salaire, types d'emplois, secteurs d'activités...). Les métiers occupés sont donc bien connus. Ceci est valable même pour la spécialité <i>MITAT</i> qui est récente.</p> <p>Le suivi des diplômés montre le sérieux de la formation.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Un conseil de perfectionnement composé d'enseignants, étudiants, et professionnels a lieu deux fois par an. Il peut être complété par d'autres conseils « extraordinaires » pour s'adapter aux évolutions des métiers par exemple.</p> <p>Il est mis également en place : une autoévaluation, une évaluation par les étudiants et une évaluation par l'Université à travers le SUP en 2012 (Service Universitaire de Pédagogie).</p> <p>Le Conseil de perfectionnement et les procédures d'autoévaluation mis en place fonctionnent efficacement. Toutefois, il serait</p>

	nécessaire d'être plus précis pour <i>MITAT</i> .
--	---

## Synthèse de l'évaluation de la formation

### Points forts :

- L'existence de cette mention originale est justifiée. Elle répond aux attentes industrielles. Des actions d'autoévaluation et d'autocritiques sont menées pour améliorer les contenus et le fonctionnement global.
- La formation s'intègre bien dans l'établissement et dans son territoire socio-économique qui a bien été mobilisé au travers de partenariats et des entreprises associées à la formation.
- Le pilotage des spécialités est fait avec sérieux et régularité par des équipes pédagogiques pluridisciplinaires.
- Le nombre d'intervenants extérieurs ainsi que leur volume horaire sont importants.
- L'encadrement, l'accompagnement, l'orientation et le suivi des étudiants sont efficacement menés.
- La formation est attractive, le suivi et l'insertion sont bien pris en compte à la fois par l'Université et l'équipe pédagogique qui réalise son propre suivi. Il existe bien une adéquation entre l'insertion professionnelle et les objectifs affichés de la formation. Le flux d'étudiants et le taux d'insertion professionnels sont bons.
- Les projets tuteurés et les stages proposés sont d'un très bon niveau.
- L'ouverture internationale de la formation est un point appréciable, les efforts pour continuer dans ce sens sont réguliers et efficaces. *MITAT* est une formation en langue anglaise, c'est un point très positif.
- Le conseil de perfectionnement et les procédures d'autoévaluation mis en place fonctionnent efficacement.

### Points faibles :

- Pour *Ingénierie des organisations* : la proportion d'étudiants non-gestionnaires intégrant la spécialité est encore trop faible par rapport aux objectifs.
- Pour *MITAT* : le nombre de cours en gestion et le nombre d'enseignants en gestion sont trop faibles. *MITAT* n'a qu'un enseignant en gestion (section 06) ; c'est insuffisant pour un diplôme en système de management.
- Il manque un conseil de perfectionnement, et une commission paritaire d'évaluation par les étudiants.
- Globalement l'objectif de double-compétence est limité par l'absence de diversité de recrutement des étudiants.
- La dimension internationale est inégalement développée. Elle est à consolider (pour *IO* et *MITAT*) et à développer (pour *MPMO*).
- la mutualisation entre les deux sites pourrait être améliorée (*IO*), ainsi que celle entre les deux spécialités.

### Conclusions :

Il est important de répondre aux points faibles soulignés spécifiquement pour *IO* et *MITAT*. De plus, la diversité du recrutement pourrait être améliorée par la mutualisation d'unités d'enseignement dans d'autres formations, en plus des parcours personnalisés évoqués. La formation en alternance (apprentissage en entreprise) et ouverte à distance sont deux éléments qui pourraient être mis en pratique. Enfin, le développement du master *MITAT* (récent) est à confirmer et à consolider, en particulier son ouverture internationale et ses taux de réussite.

# Éléments spécifiques des spécialités

## Ingénierie des organisations

<p>Place de la recherche</p>	<p>Voir mention.</p> <p>Dans la majorité des cas, les responsabilités d'année/spécialité sont occupées par des enseignants-chercheurs du laboratoire LGCO. De nombreux enseignants-chercheurs, qui interviennent dans la formation, proviennent de cinq laboratoires différents.</p> <p>Les projets tuteurés relient la formation à la recherche. Les étudiants peuvent participer aux conférences dispensées au LGCO. L'adossement à la recherche est très satisfaisant.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>Voir mention.</p> <p>Les objectifs de la formation sont clairement affichés au travers des compétences, des métiers - les codes Rome sont bien renseignés.</p> <p>Les intervenants professionnels sont nombreux, de qualité et leur participation est significative. Certains projets tuteurés s'effectuent en collaboration avec des entreprises.</p> <p>L'équilibre entre les apprentissages scientifiques et managériaux fonctionne bien.</p> <p>L'apprentissage est évoqué comme une piste possible de développement.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Voir mention.</p> <p>Les projets et stages sont mis en valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 mois de stage sur 2 ans (M1+M2). En effet, en plus du stage de M2, les stages sont obligatoires en master 1 (6 ECTS - 12 semaines minimum),</li> <li>- le projet tuteuré est important (200h),</li> <li>- il existe une alternance entre études et stages correctement agencée.</li> </ul>
<p>Place de l'international</p>	<p>Voir mention.</p> <p>Il est appréciable qu'une partie du cursus puisse être suivie à l'étranger.</p> <p>Les accords pour double diplôme sont établis avec trois universités (deux à sept étudiants/an). Un échange Erasmus avec un établissement en Italie est mentionné. Quelques stages M1 et M2 sont effectués à l'étranger (moyenne quatre/an en M1, un à quatre/an en M2).</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Voir mention.</p> <p>La formation est cohérente de la licence au M2. La diversité des voies pour intégrer le diplôme est une opportunité pour les étudiants et des passerelles sont mises en place lorsque les prérequis existent.</p> <p>Tous les jurys sont équilibrés : enseignants/professionnels.</p> <p>le nombre d'étudiants non gestionnaires est faible, mais il faut noter un accord de mobilité entre ce parcours avec le département de Sciences et ingénierie pour augmenter le nombre d'entrants hors de la licence de <i>Gestion</i>.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Le présentiel domine la formation, mais le développement d'outils d'enseignement à distance pourrait être envisagé pour la mutualisation des UE doublons des deux sites d'une même</p>

	<p>formation.</p> <p>La politique active en matière de langues avec trois langues vivantes est remarquable.</p> <p>Les compétences transversales sont très bien prises en compte (langues, gestion, système d'information).</p>
Evaluation des étudiants	Voir mention.
Suivi de l'acquisition des compétences	Voir mention.
Suivi des diplômés	<p>Voir mention.</p> <p>Le forum annuel et l'association des anciens étudiants sont également utilisés comme outils.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>Voir mention.</p> <p>Sur le site Tarbes, le conseil de perfectionnement est remplacé par un comité de pilotage faute de volontaire.</p>

Management international du transport aérien et du tourisme

Place de la recherche	<p>Voir mention.</p> <p>La place de la recherche est peu importante compte tenu de l'objectif de professionnalisation. Un laboratoire (Equipe interdisciplinaire de recherche sur le tourisme EIREST) propose des projets intéressants. En revanche, le LGCO semble peu impliqué (un seul intervenant). Dans <i>MITAT</i>, la recherche occupe une place moins importante. Une poursuite en doctorat est signalée.</p>
Place de la professionnalisation	<p>Voir mention.</p> <p>Les objectifs de la formation sont clairement affichés au travers des compétences, des métiers - les codes Rome sont bien renseignés.</p> <p>La formation est en anglais, c'est un point fort pour une professionnalisation à l'étranger, car cela offre une double compétence. De plus, une UE « projet de professionnalisation » est dispensée (projet professionnel).</p>
Place des projets et stages	<p>Voir mention.</p> <p>Les projets occupent une place très importante, qu'ils soient individuels ou en groupe. Chaque UE s'appuie sur ce dispositif de fonctionnement. On en compte de 14 à 16 pour le M2. Une attention particulière est portée au suivi des tutorats d'anglais et des projets professionnels. Le stage est de six mois.</p> <p>Les projets tuteurés et les stages proposés sont d'un très bon niveau.</p>
Place de l'international	<p>Voir mention.</p> <p>On note positivement une ouverture à l'international avec plusieurs universités étrangères. Des accords Erasmus sont (deux) ou vont (deux) être signés. Un accord serait en cours avec OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale).</p> <p>Des précisions doivent être apportées quant aux types de liens. Le développement à l'international qui est un élément clé de la spécialité est donc à confirmer. La convention de partenariat pédagogique avec l'ENAC (Ecole nationale d'aviation civile) pourrait</p>



	y participer.
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	Voir mention. Cela peut s'opérer par les projets. Un niveau minimal en anglais est exigé (B1). il est à noter que les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation sont présents, c'est un point fort de la formation. VAE et VAU sont possibles mais peu pratiquées
Modalités d'enseignement et place du numérique	Voir mention. Concernant les enseignements, on note qu'en fin de compte il n'y a que cinq cours sur le transport aérien et le tourisme, cela ne paraît pas suffisant. On note l'absence d'ECTS en cours de droit (droit des passagers et droit du transport aérien...) et de cours sur les systèmes informatisés de réservation (SIR/GDS). C'est un problème important.
Evaluation des étudiants	Voir mention.
Suivi de l'acquisition des compétences	Voir mention.
Suivi des diplômés	Voir mention. Le processus s'est aligné sur celui de la spécialité IO. L'insertion qui est très bonne ne se mesure que sur deux ans.
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	Voir mention. Aucun compte rendu de conseil de perfectionnement, ni de commission paritaire d'évaluation par les étudiants

# Observations de l'établissement



**Direction des études et de la vie de l'étudiant**

Division du pilotage des charges et moyens d'enseignement (PCME)



Aucune observation concernant cette formation.