

HCERES

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

Département d'évaluation des formations



Rapport d'évaluation

Master Administration des entreprises

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

Créé en 2005 et porté par l'École de Management Strasbourg (EM Strasbourg), le master *Administration des entreprises* offre une formation généraliste en gestion à des publics non gestionnaires, pour leur permettre d'acquérir une double compétence. Il vise à former des cadres de haut niveau, en permettant aux apprenants de développer un ensemble de connaissances fondamentales dans les différentes disciplines de la gestion (stratégie, finance, marketing, etc.). Les débouchés professionnels sont nombreux. Ils dépendent de la première compétence de l'étudiant et de la spécialité suivie dans le cadre de ce master. Celui-ci propose, en effet, trois spécialités : la spécialité *Management des administrations et des entreprises* (MAE), qui correspond au diplôme national commun à l'ensemble des Instituts d'Administration des Entreprises ; et les spécialités *Management des organisations de santé* (MOS) et *Management du tourisme* (MT), qui déclinent ce diplôme dans un secteur particulier (celui du médico-social ou du tourisme, respectivement).

Ce master accueillant des étudiants en formation initiale après une première (M1) ou seconde année de master (M2) dans une discipline non gestionnaire, ainsi que des étudiants en formation continue disposant d'une expérience professionnelle significative, l'ensemble de ses spécialités a la particularité de ne concerner que le niveau M2. La spécialité MAE comporte plusieurs parcours, qui se distinguent par les publics touchés : le parcours *Ingénieur manager Alsace-Tech* pour les étudiants ingénieurs en formation initiale, le parcours *Cycle étudiant* pour les étudiants non ingénieurs en formation initiale, et le parcours *Cycle cadre* pour ceux relevant de la formation continue. Les spécialités MOS (proposée en formation continue) et MT (en formation continue ou en apprentissage) offrent, quant à elles, un seul parcours chacune. Quels que soient la spécialité et le parcours suivis, le cursus inclut un ensemble de cours dédiés aux fondamentaux de la gestion, des missions en entreprise et la réalisation d'un mémoire. Les cours sont dispensés en présentiel à l'EM Strasbourg, hormis en ce qui concerne le parcours *Cycle cadre* qui est dédoublé et proposé aussi à Mulhouse, dans le cadre d'un partenariat avec l'Université de Haute-Alsace.

Analyse

Objectifs

Ce master vise à offrir à des publics variés une double compétence, par une formation généraliste en gestion complémentaire à une formation de base ou à une expérience professionnelle de bon niveau. Les trois spécialités du master (MAE, MOS et MT) partagent un socle de connaissances fondamentales en gestion et de compétences de base à acquérir, qui sont clairement identifiées. Les débouchés professionnels sont nombreux et bien renseignés. Ils dépendent de la première compétence de l'étudiant, de la spécialité qu'il a suivie, mais aussi de son régime d'inscription (formation continue ou non). La spécialité MAE conduit ainsi à des métiers managériaux en liaison avec la compétence technique de base des étudiants ; la spécialité MOS conduit à des métiers tels que, par exemple, direction administrative d'hôpitaux ou direction de structure médico-sociale ; et la spécialité MT conduit à différents métiers d'encadrement au niveau, notamment, des offices de tourisme, des structures hôtelières, des structures de restauration, ou encore, de centres de loisir. En définitive, le dossier souligne que la double compétence en gestion est fortement appréciée des entreprises, et

sur ce point, la pertinence de la formation est bien démontrée.

Organisation

Les parcours de la spécialité *MAE (Ingénieur manager Alsace-Tech ; Cycle étudiant ; Cycle cadre)*, ainsi que les spécialités mono-parcours *MOS* et *MT*, ne concernent que le niveau M2. Deux partenariats méritent ici d'être soulignés : d'une part, celui noué avec les écoles d'ingénieurs du réseau Alsace-Tech, qui contribue pleinement à cette volonté de proposer une double compétence et, d'autre part, celui avec l'Université de Haute-Alsace, qui accueille aussi le parcours *Cycle cadre*. En cohérence avec les objectifs du master, toutes les maquettes incluent des cours de fondamentaux en gestion (pour un volume de 332h à 381h) et des modules visant au développement de compétences professionnelles transversales (au travers des missions en entreprise et du mémoire). Chaque public requiert toutefois une organisation qui lui est propre, et les possibilités de mutualisation sont donc dites limitées (mais existantes entre les parcours *Ingénieur manager Alsace-Tech* et *Cycle étudiant*). L'organisation, bien que complexe, semble bien maîtrisée et bénéficie de plus du soutien administratif des différents services de l'EM. On peut toutefois se demander pour les spécialités *MOS* et *MT* s'il est pertinent de proposer, dans une mention sans M1, des formations de ce type qui semblent, au regard de l'absence totale de mutualisations entre elles, fortement spécialisées.

Positionnement dans l'environnement

Le master bénéficie de l'important réseau d'entreprises adossé à l'EM, mais aussi, par exemple, de ses liens avec des chaires d'entreprises et de son centre entrepreneurial. Ses différentes spécialités sont bien ancrées dans leur milieu socio-économique, comme en témoignent les réflexions engagées avec les acteurs locaux pour assurer la pertinence des formations, l'intervention de nombreux professionnels et les relations nouées avec les principaux acteurs des secteurs du tourisme et de la santé. L'environnement au niveau de la recherche est aussi jugé dynamique : le master est adossé aux deux laboratoires de recherche de l'EM et on note, en particulier, que des chercheurs intervenant dans la spécialité *MOS* travaillent régulièrement avec l'Agence régionale de santé. En outre, le master bénéficie de l'appartenance de l'EM au réseau national des IAE et à son réseau MAE, ainsi qu'à la Conférence des Grandes Ecoles. Ce dernier point se concrétise d'ailleurs par l'existence du double diplôme interne proposé pour la spécialité *MT* avec le Programme des Grandes Ecoles. En outre, il s'insère logiquement dans l'offre de formation du champ *Sciences économiques et management*, tout en se distinguant des autres mentions par le fait qu'il propose une formation généraliste à des non spécialistes de la gestion. Des spécialités des mentions *Management* et *Management des projets et des organisations* semblent toutefois répondre aussi à une logique de double compétence. Il est enfin surprenant de constater que le M2 proposé par l'Institut Français des Cadres de Santé du CHU (centre hospitalier universitaire) de Strasbourg relève de la mention *Management public* de l'Université de Strasbourg, alors même que cet institut est partenaire de la spécialité *MOS*.

Equipe pédagogique

Le pilotage de la mention relève d'un professeur des universités de l'EM Strasbourg. Chaque spécialité dispose aussi d'un responsable pédagogique. Les rôles de chacun sont bien définis et clairement renseignés. De manière générale, le pilotage des formations et de l'équipe pédagogique est dynamique et de qualité. Précisons d'ailleurs que l'EM a obtenu le label Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), ce qui témoigne de la qualité de ses formations en management. Les enseignants de l'établissement impliqués dans les équipes pédagogiques sont pour la plupart des enseignants-chercheurs en sciences de gestion, en grande majorité de l'EM. Il faut souligner l'équilibre intéressant entre universitaires et professionnels. Au total, plus de 45 % des heures sont dispensées par des professionnels qui sont, de plus, recrutés selon des critères bien précis et qui sont reconnus dans leur domaine de compétences. On constate toutefois que plusieurs d'entre eux interviennent de manière très ponctuelle (pour 3 ou 4 heures). Au final, le nombre d'intervenants dans l'équipe est donc conséquent (104 intervenants différents), ce qui peut rendre complexe sa gestion.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

L'effectif total était de 112 étudiants en 2015-2016 (davantage si l'on considère les inscrits en formation continue présents sur plus de 12 mois), dont 70 % en *MAE*, 20 % en *MOS* et 10 % en *MT*. On constate que l'attractivité de la spécialité *MT* est très faible (entre 12 et 14 inscrits sur les trois dernières années), et ce alors même qu'elle est proposée en formation continue et en apprentissage. On regrette d'ailleurs que le dossier ne précise pas la part des étudiants en apprentissage. Les taux de réussite sont jugés satisfaisants pour un master. Ceux d'insertion professionnelle rapide le sont aussi globalement, mais diffèrent fortement en fonction de la spécialité et du régime d'inscription des étudiants : la dernière enquête réalisée par l'EM montre que le taux d'insertion, huit mois après la diplomation, est de 100 % pour la spécialité *MOS* (ouverte uniquement en formation continue), qu'il est de 80 % pour la spécialité *MT*, et qu'il varie entre 62 % (pour le parcours *Cycle étudiant*) et 95 % selon les parcours de la spécialité *MAE*. On constate que les emplois occupés concernent bien des postes à responsabilité (dont les salaires moyens ne sont toutefois pas indiqués), et qu'ils relèvent en majorité d'un contrat à durée indéterminée -CDI- (dans une proportion toutefois moindre pour les diplômés du parcours *Cycle étudiant*). Les diplômés restent généralement dans leur discipline d'origine, mais avec une dimension plus managériale.

Place de la recherche
<p>Le master est adossé à deux laboratoires de recherche : Humans and Management in Society (HuManiS, laboratoire multidisciplinaire en sciences de gestion) et le Laboratoire de recherche en gestion et économie (LaRGE, laboratoire spécialisé en finance). Il dispose ainsi d'une équipe pédagogique comprenant une part significative d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion. De manière classique pour une formation de niveau M2, les enseignements sont donc enrichis de réflexions à un niveau conceptuel et de textes académiques, voire de travaux de recherche menés par les intervenants eux-mêmes. En outre, les étudiants sont initiés à une démarche méthodologique de recherche à l'occasion de la réalisation de leur mémoire. On note que sur les deux dernières années, seulement un étudiant tous les deux ans poursuit des études en doctorat. Si cet effectif semble faible pour un master qui bénéficie d'un environnement dynamique en recherche, il peut toutefois s'expliquer par le fait que cette mention vise, avant tout, l'acquisition d'une double compétence par des publics variés, <i>a priori</i> peu destinés à une carrière en recherche.</p>
Place de la professionnalisation
<p>Les objectifs en termes de compétences professionnelles à acquérir sont bien renseignés dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) du diplôme, et ce pour chacune des trois spécialités du master. L'adéquation entre ces objectifs et les besoins du monde socio-économique est clairement recherchée. Cela s'appuie sur les relations tissées par l'EM Strasbourg avec grand nombre d'entreprises, mais aussi, plus concrètement, par l'organisation de réunions métiers qui permettent des échanges et débats entre enseignants et professionnels. Les étudiants peuvent, de plus, bénéficier du service « Cap Career » de l'EM qui vise à les accompagner dans le développement de leur projet professionnel, ou encore, de son centre entrepreneurial. Pour l'aspect professionnalisation, les étudiants bénéficient donc grandement du réseau et des services de l'EM. D'autres initiatives méritent d'être soulignées au niveau de la mention elle-même, bien que classiquement attendues en M2 : d'une part, la part significative de professionnels impliqués dans l'équipe pédagogique ; et d'autre part, l'immersion professionnelle obligatoire pour tous les étudiants de la mention.</p>
Place des projets et des stages
<p>Le cursus inclut nécessairement des missions en entreprise. Les étudiants en formation continue (dans la spécialité MAE, MT ou MOS) poursuivent leur activité professionnelle habituelle en dehors des périodes de cours ; ceux de la spécialité MT en formation initiale suivent le cursus en alternance dans le cadre de l'apprentissage ; enfin, ceux en formation initiale de la spécialité MAE effectuent un stage d'une durée allant de trois à six mois. Sur ce dernier point, la durée minimale de trois mois apparaît faible pour un stage de M2 et on regrette que la part des étudiants se limitant à un stage de si courte durée ne soit pas précisée dans le dossier. On note que les stagiaires bénéficient de l'aide du service des stages de l'EM et d'une plateforme électronique sur laquelle de nombreuses offres de stage peuvent être consultées ; tandis que ceux en apprentissage s'appuient sur le service apprentissage de l'EM. Là encore, l'infrastructure de l'EM est donc d'une aide conséquente pour les étudiants. Tel qu'attendu en M2, tous les étudiants (qu'ils soient en formation initiale ou continue) sont évalués sur la base d'un mémoire autour de leurs missions en entreprise (qui prend plutôt la forme d'un rapport dans le cas de l'apprentissage) et d'une soutenance orale.</p>
Place de l'international
<p>Les étudiants bénéficient de la politique internationale de l'EM Strasbourg. Par exemple, ils peuvent passer le Test Of English for International Communication (TOEIC) à tarif préférentiel, candidater à la bourse Escale (aide financière apportée, sur critères sociaux, aux projets de mobilité), ou encore, accéder au Language Learning Center de l'Ecole. En revanche, la mention ne semble développer que peu d'initiatives propres sur la dimension internationale. On constate ainsi qu'un seul professeur étranger intervient dans la mention (pour seulement 12h de cours) et que seule la spécialité MT propose des enseignements dispensés en anglais. Certes, le fait que la mention s'ouvre à des publics divers, qui visent une double compétence, peut venir restreindre son ouverture à l'international, mais celle-ci pourrait toutefois être attendue pour les parcours en formation initiale. Notamment, la part des étudiants qui effectuent leur stage ou leur apprentissage à l'étranger, et en particulier en Allemagne, mériterait d'être connue compte tenu de la localisation géographique de l'EM Strasbourg.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite
<p>Le processus de sélection des candidats suit des règles précises, clairement énoncées. De manière classique en M2, il se fait sur dossier et entretien. Un point intéressant mérite ici d'être souligné : le jury de sélection est composé d'académiques mais aussi de praticiens, et ses membres signent la charte des jurys standardisée au niveau de l'EM Strasbourg. Enfin, on constate que des dispositifs d'aide à la réussite et d'adaptation aux étudiants en situation particulière (sportifs de haut niveau, handicapés...) sont non seulement prévus, mais aussi très bien développés. Précisons d'ailleurs que la mention bénéficie des politiques en la matière mises en place par l'Université de Strasbourg (dont, par</p>

<p>exemple, les dispositifs mis en place par la mission Handicap), mais aussi par l'EM Strasbourg (l'EM ayant notamment obtenu le label Diversité).</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>
<p>L'enseignement se fait surtout en présentiel. Les modalités d'enseignement sont variées (cours magistraux, travaux dirigés mobilisant des études de cas, des exposés de groupes ou individuels et des jeux d'entreprises). Par ailleurs, chaque spécialité ou parcours s'organise de manière à s'adapter aux différents publics concernés. Par exemple, les enseignements dispensés auprès des personnes en formation continue sont organisés pour leur permettre de poursuivre en parallèle leur activité professionnelle (ce qui impose au parcours <i>Cycle cadre</i> de la spécialité <i>MAE</i> de se dérouler sur 18 mois). Des procédures de validation des acquis professionnels -VAP- (entrée dans la formation) et de validation des acquis d'expérience -VAE- (obtention du diplôme) sont également possibles. Enfin, il est précisé que les supports numériques sont largement utilisés par et pour les étudiants du master. En particulier, sont cités la mise à disposition d'e-books en complément des ouvrages physiquement présents en bibliothèque et l'accès à la plateforme e-learning Crossknowledge. De manière très classique, sont également utilisées la plateforme numérique Moodle et les bases de données électroniques de type Business Source, Cairn, etc.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>
<p>Le dossier fait bien état des modalités de contrôle des connaissances, qui sont classiques pour un master. Une modalité originale mérite ici d'être soulignée pour les travaux menés en groupe : le recours à une grille d'auto-évaluation et d'évaluation des collègues que doivent remplir les étudiants. Les règles de délivrance des crédits et du diplôme suivent elles aussi des règles précises et classiques, qui sont bien renseignées dans le dossier.</p>
<p>Suivi de l'acquisition de compétences</p>
<p>Le suivi des compétences des étudiants est bien formalisé. Il s'inscrit, d'une part, dans un dispositif mis en place par l'Université de Strasbourg : l'Espace Avenir. Celui-ci aide notamment les étudiants à mener une réflexion quant à leurs propres compétences. D'autre part, en lien avec une pratique initiée au niveau de l'EM, les compétences attendues des étudiants en masters généralistes ont été définies. Au niveau de la mention plus précisément, ces différentes compétences à acquérir ont été déclinées en objectifs pédagogiques pour chaque enseignement, listés dans un livret pédagogique, transmis aux étudiants. Ces objectifs ont notamment servi de base pour constituer les critères de la grille d'évaluation utilisée pour le mémoire. A noter de plus que, de manière classique, le suivi des compétences acquises par les apprentis s'appuie sur un carnet de liaison électronique (celui mis en place par le Centre de formation d'apprentis Alsace). Enfin, il convient de souligner que le supplément au diplôme, transmis pour chacune des trois spécialités, apporte de manière claire les renseignements attendus.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>
<p>Les enquêtes sur le devenir des étudiants sont effectuées à deux niveaux : d'une part, par l'Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle ; d'autre part, au niveau de l'EM Strasbourg. Cette dernière profite chaque année de la cérémonie des diplômes pour collecter des données riches et précises auprès des diplômés, tout en prévoyant un questionnaire en ligne pour toucher aussi les diplômés n'ayant pas participé à cette cérémonie. Comme le dossier le souligne, il conviendrait toutefois d'étendre cette enquête interne pour être en mesure de suivre les étudiants plusieurs années après leur diplomation. Toujours est-il que le master bénéficie aussi de l'important réseau des anciens de l'EM Strasbourg : le suivi des diplômés peut ainsi s'appuyer sur l'association Alumni qui ne compte pas moins de 17 000 diplômés de l'EM.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>
<p>Le dossier indique bien l'existence d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention. Il regroupe des enseignants, étudiants, professionnels et administratifs, et se réunit sous la direction du responsable de la mention. Il a pour mission de contribuer au développement de la filière de formation en faisant régulièrement le bilan et l'évaluation de celle-ci. Il participe également à la définition des compétences et, plus généralement, fait des suggestions sur les améliorations possibles en fonction de l'avis des enseignants et des étudiants. Il est également fait mention d'un dispositif permettant l'évaluation des enseignements par les étudiants (au travers d'un questionnaire en ligne). On regrette toutefois que le dossier ne fournisse aucun exemple concret d'actions ou d'évolutions suite à ces conseils et évaluations, ni de compte-rendu de conseil. Enfin, il faut souligner ici que le master bénéficie des différentes accréditations de l'EM Strasbourg (dont, par exemple, les référentiels en qualité de type Qualicert), qui l'amènent clairement à s'inscrire dans une démarche qualité.</p>

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Un master qui propose des parcours variés, adaptés à des publics diversifiés (ingénieurs, apprentis, cadres en activité professionnelle, etc.), permettant l'acquisition d'une double compétence bien appréciée des entreprises.
- Un master qui bénéficie de l'important réseau de partenaires adossé à l'EM Strasbourg et qui a su aussi développer ses propres partenariats (par exemple, avec des écoles d'ingénieurs, ou encore, avec les principaux acteurs des secteurs du tourisme et de la santé).
- Un master qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, en répondant aux normes de qualité exigées par les certifications et labels qu'a obtenus l'EM Strasbourg aux niveaux national et international (par exemple, label diversité, Qualicert, AACSB).
- Un master piloté et animé de manière efficace, qui bénéficie des services support de l'EM Strasbourg et d'une équipe pédagogique présentant un bon équilibre entre universitaires et professionnels.

Points faibles :

- Une faible attractivité de la spécialité *MT* qui présente un petit effectif (12 étudiants seulement en 2015-2016).
- Un master proposé uniquement au niveau M2, alors qu'au moins une de ses spécialités (*MT*) pourrait être pensée sur deux années, en vue de proposer une première année généraliste en gestion puis une deuxième spécialisée sur le secteur concerné.
- Une dimension internationale assez peu développée, comme en témoignent notamment le manque de partenariats avec des universités à l'étranger ou l'absence de cours dispensés en anglais dans la spécialité *MAE*.

Avis global et recommandations :

La double compétence que permet d'acquérir ce master généraliste en gestion, au travers de ces parcours variés, répond aux besoins du monde socio-économique. Les débouchés professionnels sont donc nombreux et ouvrent à des postes à responsabilité rapidement à l'issue de la formation. Ce master permet, de plus, de décliner de manière pertinente la spécialité *MAE*, qui correspond à un diplôme national réputé, aux secteurs de la santé et du tourisme. Il s'appuie sur un pilotage rigoureux, et une équipe pédagogique dynamique qui présente un équilibre intéressant entre universitaires et professionnels. Il bénéficie, en outre, du réseau et des services support de l'EM Strasbourg, ainsi que de ses normes de qualité (exigées notamment par les certifications de type Qualicert, mais aussi par le label Diversité ou d'autres certifications internationales qui témoignent de la qualité des formations en gestion de l'EM).

Trois points méritent toutefois attention. Premièrement, on constate un manque d'attractivité de la spécialité *MT*, alors même que l'Alsace présente un environnement touristique extrêmement développé. La question est donc de savoir si l'effectif n'a pas vocation à grossir en raison des faibles perspectives d'emploi, ou si un effort de communication devrait être effectué pour augmenter le niveau d'attractivité de cette spécialité. Deuxièmement, la pertinence de proposer la spécialité *MT* dans un master sans M1 peut être remise en doute. Il serait-peut-être plus pertinent d'offrir la possibilité de suivre ces formations sur deux ans, pour proposer un programme réellement généraliste en gestion en M1 (pouvant se rapprocher de celui classiquement attendu en *MAE*), puis une spécialisation sectorielle en M2. Le rattachement de la spécialité *MT* à cette mention peut lui-même être discuté. Troisièmement, la dimension internationale de la mention apparaît être peu développée. Il conviendrait de renforcer cette dimension, surtout pour les étudiants en formation initiale. Cela pourrait passer par des enseignements dispensés en anglais dans la spécialité *MAE*, ou encore par des initiatives propres à la mention pour renforcer les stages ou contrats d'apprentissage réalisés à l'étranger, et en particulier en Allemagne.

Observations de l'établissement

Université

de Strasbourg

Master

Mention : *Administration des entreprises*

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

L'Université de Strasbourg ne formule aucune observation.

Michel DENEKEN

Président

Strasbourg, le 7/06/2017



Michel DENEKEN

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