



# Evaluation des diplômes Masters – Vague B

## ACADEMIE : CLERMONT-FERRAND

Etablissement : Université d'Auvergne – Clermont-Ferrand 1

Demande n° S3MA120000522

Domaine : Droit, économie, gestion

Mention : Management

## Présentation de la mention

L'offre de formation en management de l'Université d'Auvergne – Clermont-Ferrand 1 s'articule désormais autour de trois mentions : « Marketing et logistique », « Comptabilité - finance » et « Management ». La mention « Management » présentée ici est l'évolution d'une très récente mention « Management d'entreprise » qui intégrait jusqu'alors, entre autres, deux spécialités « Logistique » et « Marketing et commercialisation ». Celles-ci ont été regroupées et sorties de la mention « Management » pour former la mention « Marketing et logistique ». L'offre de formation en management de l'Université d'Auvergne a ainsi été sensiblement réorganisée.

La mention « Management » vise à former des généralistes en management et pilotage des organisations, plutôt de petite taille, essentiellement par une approche projet. Les métiers visés sont nombreux et déclinés par spécialité ou parcours. L'objectif est, par la maîtrise de méthodes présentées comme innovantes, de faire acquérir de l'autonomie dans la capacité d'expertise professionnelle des étudiants. La mention offre également un accès à une poursuite d'études dans le domaine de la recherche finalisée.

La mention s'organise autour d'une première année de master (M1) largement mutualisé et de trois spécialités en deuxième année (M2). 50 (sur 60) crédits européens (ECTS) du M1 sont communs à tous les étudiants. Les 10 ECTS restants correspondent à deux parcours au choix : « Management et pilotage des organisations » et « Management des activités culturelles et audiovisuelles ». Le premier est lui-même scindé en quatre modules : « Management opérationnel », « Management des ressources humaines », « Management de projet et innovation » et « Management public ». Chaque étudiant en choisit un. Les trois spécialités du M2 sont : « Management et pilotage des organisations », « Management des activités culturelles et audiovisuelles » et « Management et administration des entreprises ». La première propose cinq parcours et la seconde deux.

## Indicateurs

Effectifs constatés (2009-2010)	573 <sup>1</sup>
Effectifs attendus (Moyenne annuelle pour le quinquennal)	760 - 845
Taux de réussite (2008-2009)	81,5 %/94 % <sup>2</sup>
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	84 %
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	84 %

<sup>1</sup>: Dont 396 pour le M1 ; seule la spécialité « Management et pilotage des organisations » est renseignée (177).

<sup>2</sup>: 81,5 % en M1 ; 94 % en M2 Management des PME-PMI. Autres spécialités et/ou parcours non renseignés

# Bilan de l'évaluation

- Appréciation globale :

Si les objectifs professionnels de la mention sont clairs et cohérents, il n'en est pas de même des objectifs scientifiques, réduits à une « vision processuelle » du management pour laquelle quelques explications théoriques auraient été appréciées. Cela étant, l'exercice est difficile pour des mentions par essence généralistes.

La mention est une refonte substantielle de l'existant, qui vise à clarifier une offre jugée peu lisible par la précédente évaluation de l'AERES. Le résultat améliore la situation, mais reste néanmoins perfectible tant la multiplication des parcours au sein des spécialités de M2, ainsi qu'en M1, affecte la lisibilité de l'ensemble. De même, le lien avec les licences aurait pu être plus clairement établi dans le dossier.

La mention est annoncée sans équivalent. Cette affirmation aurait pu être étayée par des faits concrets. Comment être sûr que cette mention soit la seule, sur le territoire national, à bénéficier du soutien actif d'une confédération syndicale, d'entreprises ou de Chambres de commerce et d'industries (CCI) ? Par ailleurs, l'Université d'Auvergne dispose d'une situation de monopole sur une zone géographique étendue, ce qui limite la concurrence frontale sur cette mention. En contrepartie, son attractivité semble être essentiellement régionale. Cet avis sera néanmoins nuancé selon les spécialités.

L'adossement recherche reste un point à renforcer, bien que des efforts substantiels aient été faits pour renforcer l'équipe pédagogique en enseignants-chercheurs. Les axes du Centre de recherche clermontois en gestion et management restent encore relativement éloignés des thèmes de la formation. Il faut espérer que les recrutements envisagés permettent d'améliorer la situation.

La mention s'appuie sur des partenariats avec des grandes entreprises locales ou nationales, avec la Confédération générale des PME (CGPME) et avec des acteurs institutionnels (incubateurs, CCI, mission régionale à la création d'entreprise...). Aucune matérialisation (*e.g.* convention) de ces partenariats n'est malheureusement fournie en annexe. Ces organisations ou entreprises interviennent dans le contenu des programmes de formation, le recrutement, le suivi de la formation au travers du conseil de perfectionnement et l'organisation et l'évaluation des stages et des projets que les étudiants doivent mener sur le terrain. Des partenariats de même type existent également sur les sites délocalisés, comme en témoignent le soutien des homologues de la CGPME dans les différents pays, les partenariats avec la Société générale - Banque Roumaine de développement (Roumanie), avec le groupe Renault Dacia (Roumanie, Maroc), avec le groupe BNP Paribas (Ukraine), ou encore avec Michelin (Roumanie). La professionnalisation est l'un des points forts de cette mention.

La mention est riche d'accords internationaux de nature variée, dont un programme Tempus IV, qui visent tous à la double diplomation et permettent un contrôle strict de la qualité du programme délivré à l'étranger, notamment en faisant venir les étudiants concernés à Clermont. C'est là une originalité qui doit être soulignée. L'ouverture vers les pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) constitue une démarche très intéressante.

On note un relatif déséquilibre de taille entre les spécialités. Cela ne nuit pas à la cohérence d'ensemble, mais « Management et pilotage des organisations » est un intitulé assez large pour une spécialité par rapport à une mention « Management », qui amène par conséquent à s'interroger sur sa spécificité. Cela dit, c'est le problème posé par toutes les mentions généralistes, où qu'elles soient. Les parcours sont cohérents et ciblés. Il sera juste dommage pour les étudiants que l'intitulé du parcours n'apparaisse pas sur le diplôme.

Les parcours apparaissent dès le M1, les spécialités en M2. Ceci pose un problème global de lisibilité, car les parcours s'insèrent dans les spécialités et non l'inverse. Les efforts de mutualisation annoncés sont un point positif, mais semblent avoir des failles (le cours de contrôle de gestion en M1 relève-t-il par exemple de la mention « Comptabilité - finance » ?).

La politique des stages est l'un des points forts de la mention, puisque le service Relations université entreprise va jusqu'à proposer deux stages à chaque étudiant. Mais pourquoi ne pas imposer six mois de stage, plutôt que quatre ? Il semble que ce soit un format préféré par les entreprises.

Globalement, l'équilibre entre académiques et professionnels dans l'équipe pédagogique est intéressant. On note également la présence d'universitaires extérieurs à l'Université d'Auvergne, ce qui est un signe d'attractivité et/ou de réputation de la formation. Par contre, le porteur de la spécialité « Management et administration des entreprises » n'apparaît pas dans les intervenants : est-ce un oubli ? On s'interroge par ailleurs sur certaines particularités du pilotage. En particulier, un certain nombre de « cadres » ne relèvent pas des sciences de gestion, ce qui interroge s'agissant d'une mention « Management ». Enfin, si la présence d'universitaires extérieurs à l'Université



d'Auvergne est positive, un point d'équilibre a peut-être été dépassé, puisque moins de la moitié des enseignants-chercheurs intervenant dans la mention sont en poste en sciences de gestion à l'Université d'Auvergne.

Le recrutement n'est qu'à 50 % régional, ce qui traduit une bonne attractivité de la mention. Cependant, viser une proportion supérieure d'étudiants extérieurs à la région (hors étrangers) pourrait être un objectif à atteindre. Les procédures d'évaluation sont sérieuses, puisqu'un observatoire a été mis en place par l'université. Chaque enseignement est évalué et des synthèses en sont présentées lors des conseils de perfectionnement. Les résultats des études d'insertion sont encourageants.

Le dossier est très volumineux et s'éloigne parfois des faits. Compte tenu de la complexité de l'architecture de la mention, la clarté du propos est pénalisée. Le bilan quantitatif (effectifs...) est vraiment difficile à établir. Par contre, l'auto-évaluation est raisonnable et aborde avec franchise les points à améliorer.

- Points forts :
  - Professionnalisation (partenariats avec les entreprises, politique des stages).
  - Insertion professionnelle (taux d'insertion).
  - Partenariats internationaux.
  
- Points faibles :
  - Place insuffisante des enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans le pilotage de la mention, au regard de son contenu (management).
  - Accès à la recherche peu convaincant.
  - Mobilité internationale des étudiants français à développer.

## Notation

- Note de la mention (A+, A, B ou C) : B

## Recommandations pour l'établissement

Les responsabilités au sein de la mention pourraient être redéployées au profit de spécialistes en sciences de gestion. Le cas échéant, il faudrait envisager de renforcer l'équipe en professeurs et maîtres de conférences dans cette discipline.

Il s'agirait également de travailler davantage en lien avec le Centre de recherche clermontois en gestion et management (notamment) pour renforcer le projet scientifique sous-jacent.

Enfin, les étudiants français pourraient être encouragés à partir en échange, ce qui devrait impliquer le développement d'échanges de type Erasmus.

# Appréciation par spécialité

## Management et pilotage des organisations

- Présentation de la spécialité :

La spécialité se propose d'amener les étudiants à appréhender la complexité managériale à l'aide d'une approche processuelle et transversale de l'organisation. Il s'agit de former des managers appelés à prendre en charge des fonctions d'encadrement et de direction dans différents types de structures, principalement des PME-PMI.

La spécialité propose cinq parcours, dont un spécifiquement dédié à un programme Tempus. Les quatre autres sont : « Management des PME-PMI », « Création et reprise d'entreprise », « Management de projet et innovation » et « Conseil en organisation et gestion des ressources humaines ».

- Indicateurs :

Effectifs constatés (2009-2010)	177
Effectifs attendus	260 - 320 <sup>3</sup>
Taux de réussite (2008-2009)	91,5 %
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

- Appréciation :

Bien que rendant la spécialité peu lisible, l'existence des cinq parcours semble justifiée par la demande locale des entreprises et, en partie, par les partenariats internationaux existants. Les objectifs professionnels des parcours sont clairement différenciés.

Quelques inconnues subsistent dans l'organisation pédagogique. Par exemple, il semble que tous les étudiants aient à faire le « projet mémoire recherche », alors que l'unité de formation à la recherche est optionnelle. Y a-t-il formation, dans ce cas, à la rédaction d'un mémoire ?

Si les aspects professionnalisants sont un point fort de cette spécialité, les aspects recherche, eux, peinent à convaincre. Combien d'étudiants sont concernés par le parcours recherche ? Combien d'inscriptions en thèse en résultent ? Dirigées par qui, au sein de quel laboratoire ?

Au final, il s'agit de la spécialité « historique » de la mention, restructurée en fonction des recommandations de l'AERES. L'organisation en parcours permet une mutualisation importante, mais leur enlève de la visibilité. Ces parcours pourraient être des spécialités, mais cela poserait, en revanche, la question de l'intitulé de la mention, déjà on ne peut plus généraliste.

- Points forts :

- Professionnalisation et taux d'insertion.
- Partenariats internationaux.
- Segmentation des parcours.

- Points faibles :

- Poids des intervenants en sciences de gestion, dans la gouvernance et dans les enseignements.
- Trop peu d'enseignements en comptabilité, contrôle de gestion et/ou finance.
- Projet scientifique et formation à la recherche.
- Ouverture internationale.

<sup>3</sup> : Compte tenu des reconfigurations au sein de la spécialité, les effectifs constatés et les effectifs attendus ne sont pas directement comparables

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

## Recommandations pour l'établissement

L'ouverture internationale semble limitée à un seul parcours. Donner la possibilité aux étudiants des autres parcours d'effectuer une mobilité serait un plus. Il serait également intéressant de renforcer et de clarifier le lien avec la recherche. Enfin, la gouvernance de la mention mériterait d'être renforcée, autour d'un noyau dur stabilisé d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion.

### Management des activités culturelles et audiovisuelles

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à former des cadres opérationnels pour les métiers du management dans les secteurs de l'industrie culturelle et audiovisuelle. Elle répond à une forte demande locale tirée par des événements tels que le festival du court-métrage de Clermont-Ferrand. L'objectif est de donner aux diplômés des compétences leur permettant de gérer toutes les dimensions d'un projet culturel et/ou audiovisuel. Deux parcours spécialisent les étudiants, l'un dans la production de spectacle et management d'artiste, l'autre dans la production audiovisuelle.

- Indicateurs :

Effectifs constatés (2009-2010)	20
Effectifs attendus (horizon 2015)	30
Taux de réussite	SO*
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	SO*
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	SO*
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	SO*

\* première promotion ouverte à la rentrée 2009

- Appréciation :

Localement, l'existence d'événements culturels visibles justifie l'existence d'une formation dans le domaine, mais on a du mal à voir en quoi la spécialité ne pourrait pas être un parcours intégré à la spécialité « Management et pilotage des organisations ». En quoi la spécificité sectorielle justifie-t-elle une spécialité à part, aux effectifs *a priori* restreints ?

L'UE marketing se réduit (pour 2/3 des ECTS) à de la communication, alors qu'il y a une UE de communication. Avec les travaux menés à Dijon et ailleurs, il y a pourtant de quoi faire une vraie UE de marketing culturel, notamment, dans ses aspects stratégiques.

La spécialité est exclusivement professionnelle et sans passerelles avec la recherche, ce qui est critiquable au niveau master. Des souhaits sont formulés, mais paraissent très généraux. Comment ce qui est annoncé sera-t-il réalisé, notamment quel sera le lien avec les activités du laboratoire, dont les thématiques paraissent très éloignées pour l'instant ?

Le secteur professionnel visé étant très dépendant des subventions publiques, on peut s'interroger sur la pérennité des débouchés en cas de retournement de conjoncture.

Enfin, la nécessité des deux parcours, par des métiers et/ou des partenariats différents, n'est pas clairement établie. On s'interroge vraiment sur la pertinence du parcours « Cinéma » compte tenu des partenariats présentés. Elle se justifie encore moins au vu des effectifs attendus.

- Points forts :
  - Spécialité originale.
  - Demande locale, liée à un environnement favorable.
  
- Points faibles :
  - Faiblesse des effectifs, qui ne justifie pas deux parcours.
  - Perspectives en matière de recherche.
  - Absence de formation continue.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : B

## Recommandations pour l'établissement

Il serait possible d'envisager un rapprochement avec la spécialité « Management et pilotage des organisations » pour ensuite restructurer l'ensemble en deux spécialités, l'une axée sur la création d'entreprise, la gestion de projets et l'innovation, qui intégrerait un parcours activités culturelles, et l'autre axée sur les PME-PMI, le pilotage RH et le management public/management privé.

Même si cette spécialité s'ouvre naturellement à des profils plus diversifiés et, par conséquent, si le problème ne se pose pas dans les mêmes termes, le renforcement de la gouvernance par des enseignants-chercheurs en sciences de gestion pourrait être envisagé.

### Management et administration des entreprises

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est l'évolution en droite ligne des anciens DESS CAAE, cœur de métier des Instituts d'administration des entreprises. L'objectif est de donner une formation généraliste en management à des étudiants venant d'autres horizons (ingénieurs, médecins, économistes, juristes, scientifiques...) pour leur faire acquérir une double compétence, garante d'une forte employabilité. Une seconde cible est constituée de cadres en management soucieux, souvent par le biais de la validation des acquis de l'expérience, de compléter un cursus antérieur ou tout simplement de mettre à jour des compétences déjà anciennes.

- Indicateurs :

Effectifs constatés	NR
Effectifs attendus	75-85
Taux de réussite	NR
Résultat de l'évaluation des enseignements par les étudiants (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans du devenir des étudiants diplômés ou non (taux de réponses)	NR
Résultat de l'analyse à 2 ans de la formation par les sortants (taux de réponses)	NR

- Appréciation :

Le dossier est vague et se fonde sur assez peu de faits et de chiffres concrets. Si la maquette est calée sur ce que l'on va trouver dans la majorité des IAE, on ne dispose pas, par exemple, d'une liste des enseignants. La seule information donnée est que 60 % d'entre eux sont des extérieurs professionnels. Comment évaluer, comme pour les autres spécialités, la place des enseignants-chercheurs clermontois en sciences de gestion dans la formation ? Par ailleurs, si ce ratio garantit une formation « proche du terrain » appréciée des étudiants, il importe tout de même de veiller à ce qu'elle conserve une dimension théorique significative. Il conviendrait de ne pas aller au-delà de ce ratio



de 60 %. L'argument donné sur l'accès à la recherche est peu convaincant, même si le public, dans son immense majorité, ne s'y destine pas. Néanmoins, pourquoi ne pas proposer le module optionnel d'initiation à la recherche, comme pour les spécialités indifférenciées ?

Les aspects professionnalisants et la formation continue n'appellent pas de commentaire particulier. Le statut des étudiants chinois, cependant, mériterait d'être éclairci. Il ne paraît pas légitime, si tel est réellement le cas, de les concentrer dans un groupe et de leur proposer des aménagements de programme.

Enfin, en formation continue le nombre d'inscrits diplômés de niveau III est important. Quelles procédures sont mises en place pour valider leur équivalence, au moins, d'un niveau II ?

- Points forts :
  - Maquette standard, qui joue sur la proximité avec la « marque » IAE.
  - Tous les aspects de la professionnalisation.
  - Partenariat avec l'école d'ingénieurs.
  
- Points faibles :
  - Introduire un module optionnel d'initiation à la recherche.
  - Normes de recrutement et de sélection en formation continue à préciser.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : B

## Recommandations pour l'établissement

La qualité du recrutement, notamment pour les étudiants étrangers et en formation continue devrait être une priorité. Par exemple, il faudrait passer systématiquement par une VAE (validation des acquis de l'expérience) pour les diplômés de niveau III et IV.

Il pourrait être également intéressant de proposer une passerelle vers la recherche au moyen du module transversal, ou au moins de proposer une formation pré-doctorale au petit nombre qui souhaiterait s'engager dans cette voie.

Tout en maintenant la part des intervenants professionnels, il faudrait veiller également à la qualité académique des enseignements, en attribuant davantage de cours à des enseignants-chercheurs en sciences de gestion, si possible locaux.