

HCERES

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

Formations et diplômes

Rapport d'évaluation

Master Ingénierie économique et entreprise

- Université Pierre Mendès France - Grenoble - UPMF

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,¹

Didier Houssin, 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 2014-2015

Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Management des entreprises – économie (entrepreneuriat, innovation et développement durable)

Établissement déposant : Université Pierre Mendès France - Grenoble - UPMF

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Suite à des regroupements, le master *Ingénierie économique et entreprise* (IEE) a été créé en 2004 à la Faculté d'Économie de Grenoble sur le campus de Saint Martin d'Hères. Ses effectifs étudiants sont nombreux et volatils : de 800 inscrits en 2010 à 450 en 2012 puis 550 en 2013, du fait de modifications de structure. Le master propose une multiplicité de statuts : formation initiale et continue, apprentissage, enseignement à distance et en présentiel.

La mention de master IEE comprend deux parcours de première année de master (M1) et quatre spécialités de deuxième année de master (M2). Seule, la spécialité ou filière *Ingénierie économique* (IE) constitue un master intégré en deux ans (50 étudiants en M1 + 50 en M2) ; à cette spécialité, a priori strictement professionnelle, s'est adjoint un parcours de M2 mixte professionnel et de recherche intitulé *Chargé d'études économiques et statistiques*, dont l'organisation se rapproche en fait des autres spécialités du master. Ce parcours, comme les trois spécialités professionnelles de M2 IEE, est préparé par un M1 généraliste IEE (300 inscrits en 2013) qui comporte un socle commun et 50 % de matières à option préparant une orientation vers sept M2 plus spécialisés, dont certains ne sont pas rattachés au master IEE. Parmi ces sept M2, on trouve les trois spécialités IEE : *Ressources humaines, organisation et conduite du changement* ; *Diagnostic économique d'entreprise* ; et *Stratégies économiques du sport et du tourisme*. Le M1 IEE sert aussi de pré-spécialisation au M2 *Chargé d'études* (qui fait partie de la spécialité IE) ainsi qu'à trois autres M2 : (1) *Économie, énergie et développement durable*, (2) *Gouvernance des organisations pour le développement international*, et (3) *Évaluation et management des politiques sociales*, qui ne font pas partie du master IEE et, pour les deux derniers, ne font pas partie du champ *Management des entreprises – économie (entrepreneuriat, innovation et développement durable)*.

Avis du comité d'experts

Ce qui fait l'unité du master IEE est son objectif de favoriser l'accès des étudiants aux emplois de cadres des entreprises de la région. Le master dispose pour cela d'un réseau de partenaires bien établi. Les formations proposées, presque toutes exclusivement professionnelles, sont fortement orientées gestion (avec pour certaines une coloration en informatique). Mais elles restent marquées d'une certaine teinte économique du fait que les étudiants sont recrutés principalement dans une licence d'Économie, que les enseignants sont très majoritairement des économistes, et que le master s'appuie sur deux équipes de recherche en économie : l'Équipe Associée Centre de Recherche en Économie de Grenoble (CREG) et le Laboratoire d'Économie Appliquée de Grenoble (GAEL, qui est une Unité Mixte de Recherche de l'Institut National de la Recherche Agronomique).

Pour répondre à son objectif de professionnalisation, le master IEE a depuis longtemps fortement développé l'enseignement à distance (EAD), en particulier à destination des salariés locaux ; ceci explique l'importance de ses effectifs (un tiers des inscrits en 2013) ; un seul parcours (la « filière IE ») échappe à l'EAD et ce parcours est aussi le seul à être proposé en apprentissage ; la formation continue est répandue dans la plupart des autres spécialités, souvent avec des rythmes en alternance qui s'imposent aux étudiants en formation initiale.

Chacune des spécialités est le résultat d'une adaptation sur la durée entre les besoins des professionnels associés à la formation et les compétences de l'équipe enseignante. Il en résulte une organisation très complexe, avec d'un côté une « filière IE » tubulaire, et de l'autre trois spécialités et un parcours structurés en Y ; cela affaiblit la cohérence de la mention et la rend difficilement lisible.

Le master bénéficie de l'infrastructure de services centraux de la Faculté d'Economie de Grenoble (FEG) - en particulier ceux liés aux Technologies de l'Information et de la Communication appliquées à l'Enseignement (TICE) qui sont la base de l'enseignement à distance. Les cours de M1 IEE sont largement mutualisés avec d'autres masters, et on peut dire que ce M1 est plus un M1 FEG qu'un M1 IEE. On peut simultanément s'interroger sur l'homogénéité d'un M1 unique préparant, en plus des quatre M2 du master IEE, à trois autres M2 dans des domaines plus éloignés : plutôt que de multiplier les choix de cours, il serait raisonnable d'imposer à tous les étudiants un certain nombre de cours fondamentaux d'économie avancée.

Sur le plan professionnel, le master IEE est essentiellement organisé en fonction du tissu entrepreneurial local. Les entreprises partenaires offrent des stages (mais attention à la substitution stage / emploi : alors qu'ils ont tous fait un stage, deux ans et demi après le diplôme, 15 % des étudiants sont en recherche d'emploi), une participation aux cours, ou un investissement dans les conseils de perfectionnement ou de gestion, ce qui témoigne d'une bonne insertion dans l'environnement socioéconomique.

Du côté recherche, la formation s'appuie sur deux équipes qui font partie de l'Ecole Doctorale d'Economie : le CREG (Centre de Recherche en Economie de Grenoble) et le GAEL (Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble), qui apportent leurs compétences en matière d'économie institutionnelle, d'économie du travail et de stratégies des firmes. Mais seule une minorité d'enseignants du master appartient à ces équipes, ce qui dénote un excès de focalisation sur la pédagogie et la professionnalisation au détriment de la recherche.

L'équipe pédagogique du master IEE est très nombreuse (plus de 120 intervenants), dont une petite moitié de professionnels vacataires représentant des entreprises et secteurs variés. Parmi les titulaires, ceux qui sont Habilités à Diriger des Recherches (HDR) sont peu nombreux et on constate au contraire une abondance d'enseignants du second degré et de professionnels associés.

Néanmoins, cette répartition entre professionnels et académiques est déséquilibrée entre les divers parcours : parmi les enseignants-chercheurs titulaires, trop peu interviennent dans les spécialités *Stratégies économiques du sport et du tourisme* et *Diagnostic économique d'entreprise*, formations qui fonctionnent largement avec des professionnels. L'inverse se constate pour les autres spécialités : celles-ci emploient relativement peu de professionnels (le master *Ressources humaines, organisation et conduite du changement* est médian et emploie en nombre égal professionnels et académiques). L'insuffisance de personnel académique permanent peut dans certains cas poser problème en termes d'adossement recherche ; on en vient parfois à se demander si l'intitulé de la formation correspond bien au contenu de l'enseignement.

Le pilotage du master est largement décentralisé et les responsabilités sont partagées entre les M1 et les différentes spécialités. Même s'il existe un « conseil de master », qui regroupe tous les responsables pédagogiques, le pilotage s'opère au niveau de chaque spécialité pour les M2 et au niveau de la FEG pour le M1 généraliste. Cette décentralisation du pilotage répond certes à un impératif de gestion courante ; mais elle traduit surtout une absence de stratégie globale du master : la diversité des formations proposées en M2 se répercute sur un M1 éclaté en de multiples options, alors qu'il faudrait plutôt recentrer l'ensemble sur le cœur de métier de l'économiste, ce qui devrait être le rôle du conseil de master.

Les effectifs étudiants ont considérablement varié, et de façon erratique, entre 2009 et 2013. La seule tendance est une amélioration des taux de réussite, résultat probable d'une sélection plus exigeante.

Le ratio des diplômés de M2 par rapport aux inscrits en M1 est de 65 %, un taux relativement élevé qui ferait penser que la formation est efficace dans son ensemble. Cependant les résultats sont très inégaux selon que l'on est en présentiel ou en EAD ; dans ce dernier cas, le taux est beaucoup plus faible. Les taux diffèrent aussi selon les différentes spécialités (taux de réussite proche de 100 % en *Ingénierie économique* et en M2 *Ressources humaines, organisation et conduite du changement*). En fait, la sélection est plus sévère que le ratio apparent le laisse penser, car le master compense les pertes dues à l'échec ou à l'abandon en M1 par un fort afflux de nouveaux entrants en M2 (de meilleur niveau que ceux qui viennent du M1), dont la provenance n'est pas élucidée.

Les enquêtes d'insertion à huit et 30 mois réalisées par l'université paraissent significatives avec un taux de réponse respectivement de 66 et de 58 %. L'enquête à huit mois donne un taux d'emploi de 65 % avec un salaire brut médian de 2078€. L'enquête à 30 mois fait ressortir un taux de chômage de 15 % deux ans et demi après le diplôme, ce qui est élevé. On note enfin le faible nombre de poursuites d'études en doctorat : trois thèses engagées sur les quatre dernières années pour un total de 750 diplômés du master sur la même période.

Éléments spécifiques de la mention

Place de la recherche	<p>L'ensemble du master est adossé à deux laboratoires de recherche, mais il n'y a qu'une vingtaine de membres de ces équipes parmi les 68 enseignant-chercheurs qui participent au master. La thématique des recherches est en adéquation au type d'enseignement dispensé, en particulier en M1 et dans les parcours <i>Ingénierie économique, Chargé d'études, et Ressources humaines, organisation et conduite du changement</i>. Les autres spécialités n'ont pratiquement pas d'enseignants rattachés à une des équipes de recherche.</p> <p>Malgré l'adossement recherche dont bénéficient certains parcours, un seul d'entre eux s'affiche comme « professionnel et de recherche », et même là, les sorties en doctorat restent exceptionnelles. La recherche semble bien avoir été sacrifiée à la professionnalisation.</p>
Place de la professionnalisation	<p>La professionnalisation apparaît comme la priorité du master, qui dispose d'un solide réseau de partenaires. Tous les étudiants de M2 en bénéficient. L'apprentissage est présent en <i>Ingénierie économique</i>. La formation continue et les contrats de professionnalisation sont développés en <i>Ressources humaines</i>. Dans tous les parcours, l'enseignement est organisé en alternance. Enfin, presque la moitié des heures d'enseignement sont faites par des professionnels.</p> <p>Au vu des taux d'insertion professionnelle après le M2, la stratégie de professionnalisation semble assez efficace.</p>
Place des projets et stages	<p>Pour les étudiants en formation initiale, les stages de longue durée sont obligatoires dans tous les M2 (et facultatifs dans le M1 IEE). Ils donnent lieu à un rapport ou mémoire soutenus devant un jury mixte enseignant / professionnel. Pour les autres régimes, l'alternance se substitue au stage.</p> <p>Alternativement au stage, les étudiants de M1 peuvent réaliser des projets tuteurés collectifs (trois ou quatre étudiants) co-encadrés pour l'apprentissage du travail en groupe.</p> <p>Au total, une structure riche et complexe de stages et de projets permet aux étudiants de se mettre en situation professionnelle dès le M1, avec un double encadrement quasi systématique.</p>
Place de l'international	<p>Plusieurs initiatives ont mené à des accords internationaux. On note en particulier deux actions internationales d'envergure :</p> <p>Dans le master <i>Ressources humaines, organisation et conduite du changement</i>, prolongement d'un programme Tempus regroupant les universités de Saint Petersburg, Rome et Cracovie pour un master européen de ressources humaines.</p> <p>Dans le master <i>Ressources humaines, organisation et conduite du changement</i> (parcours d'IE) co-diplomation avec l'université de Sao Paulo sous forme d'un <i>Executive master of business administration</i>.</p> <p>Autres spécialités : le M1 <i>Ingénierie économique</i> envoie un tiers de ses effectifs en mobilité à l'étranger ; dans le M2 <i>Diagnostic économique d'entreprise</i>, près de 80 % des étudiants sont étrangers, sans qu'on sache de quels pays ils viennent.</p> <p>Cependant, très peu de cours sont enseignés en anglais, et l'ouverture internationale se limite donc aux seuls étudiants francophones, ce qui limite évidemment la portée des actions d'ouverture.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Dès le M1, les étudiants doivent choisir leur future spécialité de M2, mais les séminaires et cours à options auxquels ils peuvent s'inscrire sont polyvalents et leur laissent encore une marge d'ajustement avant que ne s'effectue le choix définitif. Un</p>

	<p>étudiant ayant validé sa pré-spécialité en M1 peut passer dans le M2 correspondant. Pour ceux qui hésitent, la procédure d'affectation aux différentes spécialités résulte d'un dialogue avec l'équipe pédagogique. Pour les extérieurs, le recrutement en M2 se fait sur dossier et entretien. L'attractivité de ces M2 semble excellente, avec plus de 1000 candidatures dont 70 % extérieures.</p> <p>Les dispositifs d'aide à la réussite s'appuient sur le développement de liens étroits avec les entreprises. Par exemple entraînement au speed-dating, au speed-recruiting, organisation de conférences et de « rencontres » avec les professionnels de la région participant au master.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Ce master développe l'enseignement à distance (EAD) grâce à l'accès numérique aux différents enseignements (plateforme Moodle). L'ensemble du M1 et de trois des spécialités de M2 sont disponibles en EAD. Un suivi pédagogique pour l'ensemble des étudiants de M1 est aussi organisé à l'aide de support numérique.</p> <p>Certains cours de M1 et de M2, malheureusement trop peu compte tenu de la nature des formations proposées, sont dispensés en anglais.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les modes d'évaluation des étudiants se déclinent classiquement en évaluation de travaux personnels et de travaux de groupe. Dans l'ensemble des parcours, il y a une note éliminatoire (7) pour chaque UE et 10 pour le mémoire. On imagine que l'évaluation des étudiants en EAD a des spécificités par rapport à celle des étudiants en présentiel, mais on ne dispose pas d'informations dans ce domaine.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Le dispositif spécifique de suivi des compétences semble montrer son efficacité : la réalisation de fiches lors des stages, le suivi des apprentis avec des fiches Formasup, deux rendez-vous par an d'accompagnement professionnel et, pour les étudiants concernés, un livret électronique d'apprentissage dans un format standardisé permet de vérifier le bon déroulement du travail des étudiants au sein des entreprises. On peut cependant regretter que ce dispositif ne soit pas mis en place dans toutes les spécialités.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>L'UPMF effectue des enquêtes sur le devenir des diplômés à huit mois et 30 mois. L'insertion professionnelle à la sortie de ce master est moyenne : au total pour les M2, 15 % des diplômés sont en recherche d'emploi deux ans et demi après l'obtention du diplôme. Les spécialités <i>Diagnostic économique d'entreprise</i> et <i>Ingénierie économique</i> affichent les meilleures performances en 2013. Les taux d'adéquation de l'emploi avec la formation et de satisfaction de l'emploi sont satisfaisants. Le salaire brut médian de 2078 € correspond assez bien à un emploi de cadre junior.</p> <p>Chaque spécialité développe des événements auxquels sont invités les anciens diplômés et entretient un annuaire des anciens. Cela permet d'observer l'évolution des situations et de créer un effet réseau sur le modèle des grandes écoles.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Il existe un conseil de perfectionnement qui fonctionne au sein de trois des spécialités. Les procédures d'auto-évaluation diffèrent selon les spécialités, avec dans certains cas des entretiens entre enseignants et professionnels du secteur considéré, ou l'organisation de séminaires et de petits déjeuners de pratique professionnelle.</p> <p>On peut regretter que le Conseil de master - qui seul serait à même de porter un regard stratégique sur l'ensemble de la mention - n'ait pas un rôle plus important.</p>

Synthèse de l'évaluation de la formation

Points forts :

- Bonne professionnalisation, qui répond à la demande sociale des entreprises et aux attentes des jeunes de la région.
- Le choix du développement de l'enseignement à distance et les compétences acquises en la matière peuvent être pour la formation un atout majeur à moyen et long terme, compte tenu du développement des MOOCs et en général de ce type de dispositifs.
- Des actions internationales intéressantes et originales, en particulier dans les spécialités *Chargé d'études* et *Ressources humaines, organisation et conduite du changement* où la qualité de l'internationalisation peut être soulignée.

Points faibles :

- Excessive complexité et fragmentation de l'architecture du master qui rend la maquette très difficile à déchiffrer et signale la très forte hétérogénéité de la formation.
- Divergence entre le titre de la formation et les personnels titulaires enseignants (« économiques ») d'une part, et les contenus essentiellement axés sur la gestion d'autre part (sans qu'il y ait d'ailleurs d'enseignants-chercheurs économistes ou gestionnaires dans la spécialité, comme c'est le cas en *Stratégie économique du sport et du tourisme*).
- Forte hétérogénéité de niveau des étudiants entre les diverses spécialités : le niveau des étudiants de *Diagnostic économique d'entreprise* apparaît en décalage par rapport à ce qu'on attend d'étudiants de master.
- Très faible nombre de sorties en thèse pour un master qui compte 550 étudiants au total en 2013 dont 131 en M2 en présentiel, alors que le master s'appuie sur deux laboratoires. L'absence totale de thèses CIFRE sur la période quadriennale laisse planer un doute sur la qualité des partenaires professionnels du master.

Conclusions :

Le master mention IEE a fait un choix clair en faveur de la professionnalisation. Cela suppose d'enseigner des matières de type gestion alors que l'équipe enseignante est au départ constituée d'économistes (et les titres de la mention et des spécialités mentionnent tous l'économie). La formation s'en tire plutôt bien en renforçant l'acquisition de capacités analytiques et d'outils théoriques qui manquent parfois dans les cursus de management. Elle parvient à attirer des professionnels en recherche de promotion ou de reconversion.

Le master a de très gros effectifs et s'adresse donc à des publics hétérogènes. Le master a fait le choix stratégique du développement de l'enseignement à distance (un-tiers des 550 inscrits), ce qui à terme peut se révéler judicieux, mais peut renforcer encore l'hétérogénéité si la sélection n'est pas maîtrisée. L'équipe pédagogique très nombreuse peut être difficile à piloter et devrait renforcer le lien avec la recherche.

Éléments spécifiques des spécialités

Ingénierie économique

Place de la recherche	<p>La spécialité comporte deux parcours dont l'un <i>Chargé d'études économiques et statistiques</i> est à la fois professionnel et recherche (le seul de la mention IEE). Elle est adossée à l'UMR INRA GAEL, dont plusieurs membres enseignent dans les deux parcours de la spécialité. Les étudiants du parcours <i>Chargé d'études économiques et statistiques</i> peuvent assister au séminaire de recherche du GAEL et peuvent donc bénéficier d'une formation à et par la recherche. Malgré ces conditions optimales, les recrutements en parcours recherche restent très faibles (deux poursuites en doctorat en quatre ans) et il serait souhaitable de motiver plus de vocations.</p>
Place de la professionnalisation	<p>La spécialité comporte un parcours strictement professionnel en deux ans qui forme à la gestion de projets, au consulting avec une connotation informatique qui justifie le titre de « Filière Ingénierie économique ». Ce parcours partage ses 50 étudiants (par année) pour moitié entre formation initiale et apprentissage. Il entretient un réseau bien établi d'entreprises partenaires dans la région. L'équipe pédagogique semble très investie pour permettre aux étudiants l'acquisition de compétences professionnalisantes.</p> <p>Le parcours <i>Chargé d'études économiques et statistiques</i> a aussi une visée professionnelle, car dans ce domaine plus quantitatif, les orientations professionnelles et de recherche sont proches. Néanmoins, l'économétrie (en particulier l'apprentissage de logiciels), nécessaire au métier de chargé d'études tant en recherche qu'en entreprise, mériterait une place plus importante que celle qui lui est dévolue actuellement.</p>
Place des projets et stages	<p>En dehors des étudiants inscrits en apprentissage, les étudiants de la filière Ingénierie économique doivent faire deux stages en première puis en deuxième année ; un stage en laboratoire de recherche est obligatoire dans le parcours <i>Chargé d'études économiques et statistiques</i>. Tous ces stages sont co-encadrés et évalués par un académique et un professionnel.</p> <p>Les projets tuteurés, dont les sujets sont fixés par les enseignants et les professionnels associés, sont obligatoires pour tous les étudiants.</p> <p>Stages et projets occupent donc une place importante dans la formation (15 crédits par stage et cinq crédits par projet, ce qui représente chaque année un-tiers de la note totale) et assurent une professionnalisation effective.</p>
Place de l'international	<p>L'ouverture vers des emplois à l'international est encouragée (en plus des cours d'anglais) par des conférences données en anglais par des professionnels ; elle pourrait être renforcée par la généralisation de l'offre de cours de gestion en anglais qui est destinée aux étudiants brésiliens en échange.</p> <p>Une quinzaine d'étudiants de première année de la filière Ingénierie économique effectuent un ou deux semestres dans des universités européennes partenaires ; du côté entrant, le parcours <i>Chargé d'études économiques et statistiques</i> accueille chaque année une dizaine d'étudiants de l'Université de Sao Paulo dans le cadre d'une co-diplomation.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Dans la filière Ingénierie économique, où la capacité d'accueil est limitée à 50 étudiants par promotion, les trois-quarts des étudiants sont sélectionnés dans une licence 3ème année de l'UPMF ; les</p>

	<p>places restantes sont affectées sur dossier et entretien. La plupart de ces étudiants de M1 poursuivent en M2 et il n’y a donc que peu de recrutements extérieurs.</p> <p>Dans le parcours <i>Chargé d’études économiques et statistiques</i> (25 étudiants en M2), le recrutement se fait de droit parmi les étudiants du M1 généraliste IEE ayant suivi les options de présélection correspondantes. Mais cela ne représente que le quart des recrutements de ce parcours, et le reste est recruté en extérieur sur dossier et entretien.</p> <p>Les deux parcours de la spécialité sont donc complètement indépendants dès le M1, et il n’y a aucune passerelle entre les deux. Il serait plus clair de détacher le parcours <i>Chargé d’études économiques et statistiques</i> de cette filière (en lui donnant le même statut qu’aux autres spécialités de IEE) et de transformer la filière Ingénierie économique en une mention à part entière.</p>
<p>Modalités d’enseignement et place du numérique</p>	<p>La filière Ingénierie économique a la moitié de ses étudiants en formation initiale, l’autre en apprentissage avec une certification régionale. Le parcours <i>Chargé d’études économiques et statistiques</i> comporte un sous-parcours en anglais à destination des étudiants brésiliens, qui pourrait être opportunément rendu obligatoire pour tous les étudiants compte tenu des opportunités d’emploi dans les métiers visés.</p> <p>Contrairement au reste du master, la spécialité <i>Ingénierie économique</i> ne pratique pas l’enseignement à distance. Elle n’en dispose pas moins d’une plateforme numérique où sont stockés les divers contenus pédagogiques, ainsi que d’un forum numérique d’offres d’emplois, ce qui constitue un important élément de qualité de cette formation.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>La spécialité apporte un soin tout particulier à l’évaluation des étudiants et y associe les professionnels. Il y a une note minimale par unité d’enseignement fixée à 7/20 et à 10/20 pour le stage, le rapport ou le mémoire. Les stages donnent lieu à un rapport qui est présenté à un jury mixte académique/professionnel ; les mémoires de recherche qui suivent le stage en laboratoire sont suivis par un enseignant de l’équipe pédagogique.</p>
<p>Suivi de l’acquisition des compétences</p>	<p>Le suivi est organisé à travers des fiches de stages, un livret électronique de l’apprentissage. Ces outils permettent de créer et d’entretenir le dialogue et des liens solides entre les entreprises qui accueillent les étudiants et l’université.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Les données sont issues de l’enquête mise en place par l’Observatoire de l’UPMF. Cette enquête est représentative : des réponses sont obtenues de 2/3 des diplômés à huit mois, de la moitié à 30 mois. L’enquête à huit mois fait apparaître un taux de chômage des diplômés de la spécialité de 30 % (ce qui n’est pas anormal vu les délais de placement), celle à 30 mois un taux de chômage de 10 %, un des plus bas parmi la mention, mais qui reste néanmoins élevé compte tenu de la qualité de la formation. Il y a très peu de poursuites d’études en doctorat : deux sur les quatre dernières années.</p> <p>Par ailleurs, un annuaire des anciens a été créé et est régulièrement mis à jour après enquête.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d’autoévaluation</p>	<p>La filière Ingénierie économique en apprentissage bénéficie d’une accréditation par la région Rhône Alpes, qui n’est obtenue qu’après enquête effectué par la région elle-même.</p> <p>Elle bénéficie également de diverses certifications ISO-9001 depuis 2006, qui lui imposent entre autres un comité de pilotage qualité, en plus du Conseil de perfectionnement et du Conseil de gestion prévu pour les étudiants en apprentissage dans le cadre du CFA. Ces divers conseils et comités se réunissent deux fois par an.</p>

Ressources humaines, organisation et conduite du changement

Place de la recherche	<p>Cette spécialité professionnelle est adossée à deux laboratoires de recherche. Le premier est le Centre de Recherche Economique de Grenoble (CREG) dont plusieurs membres Habilités à Diriger des Recherches (HDR), spécialisés en économie du travail, enseignent dans le master ; l'autre laboratoire est une antenne du Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ) dont les compétences sont reconnues dans le domaine des Ressources humaines.</p> <p>Il est possible dans certains cas que le stage se déroule dans l'un de ces laboratoires, dans le cadre d'un dispositif spécifique « recherche action ». Malgré ces conditions qui auraient pu être très favorables, on ne constate aucune poursuite en doctorat sur le dernier contrat ; mais de fait, cela n'est pas le but affiché par cette spécialité.</p>
Place de la professionnalisation	<p>Cette spécialité s'affiche comme strictement professionnelle et s'adresse à des salariés en formation continue, à des bénéficiaires de contrats de professionnalisation ($\frac{3}{4}$ de la vingtaine d'étudiants inscrits en présentiel), mais aussi à quelques étudiants en formation initiale. Elle a des relations très suivies avec un réseau de partenaires industriels ou administratifs régionaux. L'équipe pédagogique comprend huit professionnels dont quatre associés permanents, et autant d'enseignants titulaires, ce qui constitue un bon équilibre.</p> <p>Le régime de l'alternance est imposé à tous les étudiants : une semaine à l'université, trois semaines en entreprise. Le dispositif de formation focalise clairement sur l'accompagnement des étudiants par des académiques et/ou des professionnels. Ainsi ont été mis en place des dispositifs originaux tels que des petits déjeuners professionnels, des speed-dating, des forums auxquels participent des anciens étudiants de la spécialité.</p>
Place des projets et stages	<p>Dans la spécialité, stages et projets sont étroitement liés et représentent la part la plus importante de la formation des étudiants, peut-être au détriment des connaissances théoriques sur le marché du travail (on voit que cette matière, pourtant essentielle dans cette spécialité, n'apparaît même pas dans le cursus de la première année de master).</p> <p>En première année, le stage est facultatif, mais les étudiants doivent réaliser obligatoirement un projet tuteuré. En deuxième année, le stage est obligatoire ; il prend la forme originale d'une mission longue, d'au moins 10 mois, en entreprise, avec une suite de visites et de réunions obligatoires, et donne lieu à un projet d'étude co-encadré.</p> <p>La spécialité offre aussi des ateliers de préparation à l'insertion sur le marché du travail.</p>
Place de l'international	<p>La spécialité <i>Ressources humaines, organisation et conduite du changement</i> s'est dotée de deux opérations qui lui permettent de s'ouvrir à l'international.</p> <p>Elle a signé une Convention de double diplôme avec l'Université de Québec à Montréal (UQAM) par laquelle les étudiants des deux universités peuvent obtenir un master Ressources Humaines de Grenoble ou un <i>Master in business administration</i> (MBA) de l'UQAM. Cet accord concernait deux étudiants chaque année, mais l'élargissement du contingent à six étudiants est annoncé.</p> <p>L'autre opération consiste à utiliser l'infrastructure « master européen » qui regroupe avec l'UPMF les universités de Saint Petersburg, Cracovie et Rome pour accueillir quelques étudiants de ces universités.</p>

	<p>Ces deux accords d'ouverture sont méritoires compte tenu que cette spécialité est surtout ciblée vers les publics en emploi dans la région. Il paraît difficile de les amplifier et de toucher un nombre d'étudiants plus important.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>La spécialité est très sélective : elle recrute en deuxième année une vingtaine d'étudiants en présentiel et une dizaine en Enseignement à distance (EAD) parmi 350 candidatures. Ceci souligne son attractivité. Les étudiants étrangers sont peu nombreux, essentiellement ceux qui bénéficient des accords internationaux.</p> <p>Des dispositifs spécifiques, qui soulignent l'engagement de l'équipe pédagogique dans l'aide à la réussite, ont été mis en place : la spécialité pilote un dispositif d'appui à la reconversion des cadres. 30 % des étudiants sont en formation continue, d'autres en contrat de professionnalisation ou en Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>La spécialité a en fait deux parcours : l'un en présentiel pour une vingtaine d'étudiants, l'autre en Enseignement à Distance (EAD) pour une dizaine. Ce dernier parcours, ouvert en 2012, accueille des étudiants en emploi visant une validation des acquis de leur expérience.</p> <p>Les intitulés des matières enseignées en présentiel et en EAD diffèrent assez nettement : il y a donc dédoublement de la charge horaire, pour des effectifs relativement réduits. Le problème qui se pose est alors celui du financement des étudiants en formation continue, mais aussi de la disponibilité des enseignants pour cette charge supplémentaire.</p> <p>Pour les étudiants en présentiel, l'année est organisée en rythme alternant, une semaine à l'université / trois semaines en entreprise Pour les étudiants en EAD, utilisation extensive de la plateforme numérique sur laquelle sont stockés les contenus pédagogiques.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les étudiants sont évalués à travers une palette assez complète de procédures : écrits, oraux de contrôle, restitutions de projets individuels ou collectifs. Ils sont accompagnés par l'équipe pédagogique dans la réalisation de leurs projets tuteurés ainsi que dans leurs travaux menés en groupe.</p> <p>La spécialité parvient ainsi à atteindre - de façon crédible - un taux de réussite proche de 100 %.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Le suivi de l'acquisition des compétences est permis par des quizz pratiqués régulièrement. Le contrôle efficace des acquis est assuré par une procédure de fiches de stage et de comptes rendus d'entretiens au cours des stages.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Les enquêtes d'insertion réalisées par l'UPMF sont très significatives avec un taux de réponse de 75 % à huit mois et de 70 % à 30 mois. Elles montrent un haut degré de satisfaction des diplômés, avec néanmoins un salaire moyen de 1650 € assez faible par rapport à d'autres spécialités. Le taux de chômage deux ans et demi après le diplôme (en fait après les deux diplômes qui existaient préalablement et qui ont fusionné) est de 20 %. Ce résultat est évidemment décevant ; il reflète cependant la performance des formations antérieures et on peut anticiper une amélioration quand les résultats seront disponibles, compte tenu de la qualité de la formation actuelle.</p> <p>Les responsables de la spécialité ont aussi mis en place un fichier d'anciens étudiants, ce qui permet d'inviter ces derniers et de créer ainsi un véritable réseau.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Un conseil de perfectionnement comprenant les membres de l'équipe pédagogique et deux diplômés de l'année précédente se réunit une fois par an. Ces réunions sont complétées par un dispositif d'évaluation de la formation qui se développe tout au</p>

	<p>long de l'année.</p> <p>L'équipe pédagogique a à cœur de vérifier régulièrement la perception des enseignements et des séminaires organisés. Face à un public en emploi, ces dispositifs permettent de conserver l'adéquation des contenus aux attentes des étudiants et de prévenir des manques de cohérence ou une mauvaise perception des objectifs de la formation.</p>
--	--

Diagnostic économique d'entreprise

<p>Place de la recherche</p>	<p>Formation qui se présente comme ayant le soutien de deux équipes : le Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble (GAEL) et le Centre de Recherche en Economie de Grenoble (CREG).</p> <p>Il convient cependant de noter qu'aucun des enseignants en poste intervenant dans la spécialité n'est rattaché à l'une de ces deux équipes. Un seul des intervenants (par ailleurs professionnel) est HDR. La liaison formation recherche est donc très ténue.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>Cette spécialité à orientation strictement professionnelle propose une initiation aux métiers de l'expertise, du conseil ou de l'audit, regroupés sous le terme « diagnostic d'entreprise ». Elle est basée sur un réseau d'entreprises partenaires établi de longue date. A côté des étudiants en formation initiale, elle recrute aussi des actifs en emploi, en reconversion ou en recherche d'emploi.</p> <p>Le dispositif proposé s'appuie sur un nombre important d'intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique : 13 dont deux avec le statut de professeur associé (PAST), pour six maîtres de conférences. L'enseignement est basé sur des « études de cas réels » et donne lieu à des travaux qui sont tuteurés.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>La spécialité fait une place importante à des stages de longue durée (cinq à six mois) bien encadrés se concluant par un mémoire professionnel évalué par un enseignant et un maître de stage en entreprise. En principe, ce stage est obligatoire pour tous les étudiants, mais on peut s'interroger sur sa réalité pour les étudiants qui sont en situation d'emploi ou ceux qui suivent la formation à distance (en particulier à l'étranger).</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>Cette formation, qui se revendique comme « une des plus internationales du site », apparaît en effet comme très attractive à l'étranger, que ce soit en présentiel ou à distance. La proportion d'étudiants étrangers y est très élevée (80 % sur une cinquantaine d'inscrits). Il n'y a malheureusement pas de détails ni sur les pays d'origine, ni sur le devenir spécifique de ces étudiants.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>La spécialité comporte deux régimes : 20 à 25 étudiants en présentiel, principalement en provenance de la première année du master <i>Ingénierie économique et entreprise</i>, sélectionnés sur environ 100 candidatures. L'autre régime est l'enseignement à distance (EAD) pour une trentaine d'actifs en formation, en reconversion ou en recherche d'emploi. Le taux de validation du diplôme en EAD est faible (30 % en 2012) et le nombre de redoublants gonfle les effectifs de ce régime.</p> <p>Pour les étudiants en présentiel, une aide à la recherche de stage est offerte ainsi qu'un séminaire de professionnalisation avant le démarrage du stage. Pour ces mêmes étudiants, deux modules payants de mise à niveau sont proposés en comptabilité et utilisation du tableur. Ces cours facultatifs laissent penser que le niveau des étudiants recrutés n'est peut-être pas celui d'un master. Par ailleurs, le statut des paiements demandés devrait être éclairci.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Pour les étudiants qui suivent la formation à distance, tous les matériels pédagogiques sont disponibles sur la plateforme numérique Moodle. Le numérique permet aussi de suivre ces étudiants tant pour les devoirs obligatoires, que pour le tutorat en ligne et le mémoire. Les possibilités offertes par cette plateforme semblent bien exploitées : annales, corrigés, sur les 10 dernières promotions.</p> <p>On note une certaine confusion dans la présentation des unités d'enseignement, selon que l'on se réfère à la fiche RNCP ou à l'annexe 2 : une unité d'enseignement du premier semestre figure</p>

	<p>pour un total de 22 ou 23 crédits (alors qu'un semestre en compte 30). Les titres de certaines unités d'enseignement semblent changer d'un document à l'autre.</p> <p>Les enseignements portent des titres légèrement différents dans les deux régimes (présentiel et à distance), ce qui conduit de fait à deux formations pour un contenu presque identique. Par ailleurs, la répartition des charges d'enseignement est extrêmement déséquilibrée au sein de l'équipe pédagogique : deux intervenants de la spécialité (sur un total de 19) concentrent 42 % des heures d'enseignement.</p> <p>Tout cela trahit un manque de rigueur dans le pilotage de cette formation.</p>
Evaluation des étudiants	<p>L'évaluation combine contrôle continu (30 %) et contrôle final (70 %).</p> <p>Les taux de réussite sont globalement faibles (53 %) et très différenciés selon le régime présentiel ou à distance : pour la dernière année disponible, il est de 78 % en présentiel et de 20 % à distance. Il en résulte un nombre important de redoublants qu'il serait souhaitable de recenser dans le tableau des effectifs.</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	<p>Un syllabus précisant pour chaque enseignement les compétences à acquérir permet à chaque étudiant de suivre sa propre progression.</p> <p>L'encadrement et l'implication de l'équipe pédagogique sont très importants tout au long de la formation.</p>
Suivi des diplômés	<p>Entre 2009 et 2013, les inscriptions pédagogiques dans la spécialité sont passées de 115 à 59 soit une perte de 50 %. La spécialité a changé de nom et s'est restructurée en 2012, les taux de réussite se sont un peu améliorés.</p> <p>Avant 2012, le taux d'insertion professionnelle était faible et les appréciations des étudiants ayant suivi ce parcours étaient négatives (annexe 4). Il semble que l'enquête menée auprès des premiers diplômés du nouveau parcours DEE soit plus encourageante, mais il faut souligner que l'on ne dispose encore que de très peu de réponses. Cette spécialité est, de tout le master, celle dont les taux de réponse aux enquêtes sont les moins significatifs.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>Le conseil de perfectionnement n'est pas mentionné. Par contre, il existe une pratique régulière de l'évaluation proposée aux étudiants, tant écrites et anonymes qu'orales sous forme d'un « débriefing » à la fin de l'enseignement. Les maîtres de stage sont également consultés. C'est une démarche positive, mais on ne dispose pas d'information sur les résultats de ce dispositif.</p>

Stratégies économiques du sport et du tourisme

<p>Place de la recherche</p>	<p>Cette spécialité est la seule du master qui n'affiche aucun adossement à une quelconque équipe de recherche. Elle se présente comme strictement professionnelle. On note pourtant deux enseignants HDR, dont un en urbanisme, et une poursuite d'études en doctorat. Cependant, très peu d'enseignants de la formation ont le profil économie (un seul) ou gestion (un seul), beaucoup sont des enseignants du second degré de diverses disciplines, ou des professionnels, qui n'ont guère de relation avec la recherche.</p> <p>Il s'agit donc d'une formation multidisciplinaire. Cependant, ni la professionnalisation, ni la multidisciplinarité ne peuvent justifier l'absence d'un adossement recherche. Le document d'évaluation mentionne que certains acteurs de l'équipe pédagogique participent au Labex Innovation et Territoires de Montagne (ITEM), sans autre précision.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La spécialité a pour objectif de former des chefs de projet dans les secteurs du sport, du tourisme et de l'évènementiel, en lien avec le développement territorial. Il s'agit donc d'une formation où la professionnalisation occupe une place centrale, et qui entretient des liens forts avec un solide réseau d'entreprises partenaires locales, dont plusieurs sont gérées par d'anciens élèves du master. Ces liens privilégiés avec le tissu économique local se révèlent à travers l'organisation de diverses manifestations communes (rencontres, débats), une forte participation des professionnels aux enseignements, et de nombreuses offres de stages.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Un stage obligatoire de six mois, donnant lieu à un rapport et une soutenance, peut être effectué en France ou à l'étranger.</p> <p>Il n'y a pas de projets tuteurés, mais les étudiants effectuent des missions en entreprise tout au long de l'année à raison de un ou deux jours par semaine. Cela rapproche efficacement ce dispositif d'une organisation en alternance.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>L'international occupe une place importante, en cohérence avec le volet « tourisme » de la formation : mobilité entrante et sortante de cinq à 10 étudiants en Erasmus ou vers d'autres destinations, et surtout un contingent d'étudiants russes à Saint Petersburg et à Sotchi suit la formation à distance (en anglais). Cette dernière modalité de coopération pourrait déboucher sur une co-diplomation.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Les étudiants (50 par promotion) sont recrutés sur dossier et audition, en partie à partir de la première année généraliste du master <i>Ingénierie économique et entreprise</i> (IEE). Le critère de recrutement privilégié est la motivation pour le tourisme et le sport, et la première année du master IEE n'est pas la meilleure préparation à cela.</p> <p>La spécialité semble certes attractive, mais elle n'a que peu à voir avec les contenus cognitifs du master IEE. Elle ne comporte qu'un seul cours d'économie du sport et on peut se demander si le titre « Stratégies économiques ... » est adapté à cette formation.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Les étudiants se répartissent pour moitié entre présentiel et Enseignement à Distance (EAD), avec une utilisation extensive de la plateforme pédagogique numérique Moodle pour les deux catégories d'étudiants, ce qui montre sa réelle pertinence. Tous les enseignements, plus un ensemble de documents complémentaires (y compris la version anglaise à destination des étudiants russes) y sont accessibles.</p> <p>Un blog interne à la spécialité a été créé, ce qui permet de renforcer les liens au sein d'une promotion en particulier lorsqu'il y a beaucoup d'étudiants en EAD.</p>

Evaluation des étudiants	<p>Elle se partage classiquement entre contrôle continu (60 %) et contrôle terminal (40 %).</p> <p>Le taux de réussite pour l'ensemble des étudiants peut apparaître comme faible (70 %). Mais cette mauvaise performance est due à l'EAD (avec un taux de 58 %) quand le résultat en présentiel est bien meilleur (85 %).</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	<p>Le tuteur de stage évalue les compétences acquises par l'étudiant à l'occasion du stage, de la réaction du rapport et de sa soutenance. Il n'y a que peu d'information sur les mécanismes d'évaluation.</p>
Suivi des diplômés	<p>Les enquêtes à huit et 30 mois fournies par l'UPMF sont significatives, avec des taux de répondants respectivement de 67 % et 59 %. Le taux de chômage des diplômés est de 38 % à huit mois et encore de 17 % deux ans et demi après l'obtention du diplôme, soient des taux excessifs et des plus élevés parmi toutes les spécialités du master <i>Ingénierie économique et entreprises</i>.</p> <p>Pourtant, les étudiants bénéficient du réseau d'employeurs porté par l'association des anciens élèves ; et ils trouvent facilement des stages. Mais il est possible que « produire » chaque année 35 à 40 jeunes managers dans le secteur du sport et du tourisme excède la capacité d'absorption de ce secteur compte tenu de la forte concurrence qui y règne.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>Il n'y a pas de conseil de perfectionnement formalisé. S'y substitue une auto-évaluation de chaque enseignement organisée par l'enseignant lui-même sous forme d'un questionnaire à remplir en fin d'année.</p> <p>Les rencontres fréquentes avec les professionnels et les échanges informels sur l'évolution de la formation, présentés comme des succédanés du Conseil de perfectionnement ne semblent pas des institutions adéquates pour se pencher sur la demande en managers du sport et du tourisme et la meilleure façon d'y répondre.</p>

Observations de l'établissement

Saint-Martin-d'Hères, le 15 avril 2015

Direction des formations et de la vie étudiante

Monsieur Jean-Marc GEIB

Affaire suivie par : Nathalie GENIN
Tél. : 04 76 82 83 01
Mél. : nathalie.genin@upmf-grenoble.fr

Objet : Evaluation HCERES 2015
Référence(s) : A2016-EV-0381839T-S3MA160010659-010605-RT.pdf
Master IEE spécialité Stratégies Economiques du Sport et du Tourisme – Champ
Management des entreprises-Economie

Monsieur le Directeur,

Nous tenons à remercier l'ensemble des membres du comité HCERES pour la qualité des travaux d'expertise qui ont été menés.

Veillez trouver ci-dessous quelques erreurs factuelles et de forme que nous avons relevées dans le rapport du HCERES, ainsi que quelques précisions très spécifiques qu'il nous a semblé utile d'apporter.

Page 4 §5 : Répartition entre professionnels et personnels académiques ; pour SEST « (...) le responsable de la formation appartient à une section éloignée de l'économie ou de la gestion (par exemple les sections 70 ou 74) (...) ».

Une co-direction entre Madame MARTINOIA titulaire d'un doctorat et d'une HDR en section 05 et en poste en section 06, et Pierre CHAIX dont la thèse et les travaux de recherche sont inscrits dans la section CNU 05.

« Parmi les enseignants chercheurs, très peu interviennent dans la formation Stratégies économiques du sport et du tourisme...et cette formation fonctionne principalement avec des professionnels. »

Il y a une faute de frappe dans le document transmis. Il fallait lire : L'équipe pédagogique est constituée de :

- 6 Enseignants-Chercheurs (2 HDR), 2 PRAG, 1 PRCE,
- 4 professionnels chargés de cours complets, assurent 30% des heures d'enseignement de la formation. Ce chiffre ne prend pas en compte : les professionnels invités dans le cadre de cours ou séminaires (15/an) et les professionnels chargés de modules complémentaires.

Page 16 - Suivi des diplômés

« Deux ans et demi après le diplôme, le taux de chômage des diplômés est encore de 25 %, soit un taux excessif ».

La mention du mauvais taux d'emploi est erronée. Le rapport transmis aux évaluateurs affichait 84% à 30 mois. La moyenne sur les quatre dernières années disponibles s'élève à 82%.

Page 16 - Evaluation des étudiants

« Le taux de réussite pour l'ensemble des étudiants peut apparaître comme faibles (70 %). Mais cette mauvaise performance est due à l'EAD (avec un taux de 58 %) ».

Nous ne comprenons pas ces chiffres. De 2010 à 2014 notre taux de réussite s'établit à 73%, (EAD 60% et Présentiel 87%). Si l'on sort des chiffres les défaillants n'ayant passés aucune épreuve, les taux de réussite s'établissent à 85% au total (77% pour l'EAD et 93% pour le présentiel).

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de notre considération distinguée.

Le Vice-Président Commission Formation et Vie Universitaire,



Michel ROCCA