



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Management de l'innovation

de l'Université de Lorraine

Vague C 2013-2017

Campagne d'évaluation 2011-2012



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**

---



# Evaluation des diplômes Masters – Vague C

Académie : Nancy-Metz

Etablissement déposant : Université de Lorraine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Management de l'innovation

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004879

## Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

La formation est dispensée sur le site de Metz (IAE - Institut d'administration des entreprises)) pour l'ensemble des spécialités.

- Délocalisation(s) :

Site CRP (Centre de recherche public) Henri Tudor (Luxembourg), il s'agit d'une délocalisation qui concerne tous les deux ans, la formation d'une promotion de deux spécialités *Management de la chaîne logistique* et *Management de la qualité* (formation continue). Une convention entre l'Université de Lorraine (UDL) et le CRP Tudor stipule que des enseignants-chercheurs de l'UDL assurent des cours pour un groupe de formation continue.

Site d'Agadir, la délocalisation concerne deux spécialités *Entrepreneuriat et développement d'activités* et *Management de la chaîne logistique*. Les deux établissements (UDL et ISIAM - Institut supérieur d'informatique appliquée en management) sont liés par une convention pédagogique et de recherche. Les enseignements sont dispensés majoritairement par les enseignants de l'UDL.

- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

## Présentation de la mention

La mention *Management de l'innovation* est l'une des sept mentions de master en sciences de gestion de l'Université de Lorraine. La mention comprend trois spécialités, à finalité professionnelle (*Entrepreneuriat et développement d'activités*, *Management de la qualité*, *Management de la chaîne logistique*) et un parcours Recherche.

L'objectif de la mention est de proposer une formation aux sciences de gestion en focalisant l'attention sur les processus d'innovation, tant en amont (mise en place) qu'en aval (pilotage) des activités. Ces processus sont essentiels pour les entreprises, car ils sont sources de gains de compétitivité et de profit. Ils sont aussi centraux sur le plan macroéconomique, l'innovation étant un des vecteurs de la croissance.



A l'issue de la formation, les étudiants doivent être capables, d'abord, d'identifier les besoins en innovation, et, ensuite, de conduire des projets innovants. Les compétences attendues se déclinent en compétences techniques (par exemple gérer des flux en optimisant les ressources) et en compétences managériales et relationnelles (par exemple manager une équipe). Elles permettent d'occuper les emplois cibles (par exemple chef de projet, responsable achat et logistique, responsable qualité) et/ou de développer des projets de création d'entreprise.

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

L'offre de formation de la mention *Management de l'innovation*, bien construite, est clairement à visée professionnelle. Dans cette optique, les formations sont dans l'ensemble de bonne qualité même si une spécialité *Management de la qualité* apparaît un peu en retrait. Les effectifs des secondes années de master (M2) montrent une bonne attractivité (plus de 50 étudiants pour deux spécialités sur trois). La formation bénéficie d'une bonne intégration dans le monde socio-économique et d'une ouverture à l'international. L'insertion professionnelle est tout à fait satisfaisante.

Le positionnement de la mention dans l'offre régionale et nationale n'est pas présenté dans le dossier d'où une difficulté à apprécier précisément l'originalité de l'offre UDL dans le domaine.

Les enseignements de la mention sont soutenus par l'implication dans la formation d'enseignants-chercheurs du Centre de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE) qui conduisent des travaux dans le domaine de l'innovation (axe Entreprises, manager et innovation). L'existence d'une Chaire nationale « pôle de recherche sur l'Innovation et la Capacité d'Innover » et l'engagement, de 30 % d'enseignants-chercheurs habilités à diriger les recherches dans la formation participent d'un adossement de qualité à la recherche. Le parcours « recherche » est peu détaillé. L'offre « recherche » se compose d'unités d'enseignement spécifiques en première année de master (M1) (20 heures) et de deux unités d'enseignement « à double vocation recherche et professionnelle » en M2. Le nombre d'étudiants engagé dans les études doctorales est faible.

La mention est attentive à la construction d'une formation ancrée dans le tissu économique de la « Grande Région » (notamment Sarre, Lorraine, Luxembourg). De nombreux liens et partenariats sont noués de façon pérenne avec les acteurs économiques, tels les entreprises, les chambres consulaires, les organismes d'accréditation professionnelle (par exemple AFITEP : Association francophone de management de projets). Les ressources apportées par les partenaires professionnels sont variées : par exemple accueil en entreprise, forum professionnels, participation au conseil de perfectionnement. L'ouverture internationale, et partant, l'attractivité de la formation, sont essentiellement visibles à travers la délocalisation de spécialités au Luxembourg et au Maroc. Peu de précisions sont apportées sur l'accueil d'étudiants étrangers et le rôle du dispositif Erasmus.

L'architecture des enseignements offre un tronc commun (trois premiers semestres de la formation) ainsi que des enseignements spécifiques en M1 et en M2. L'opportunité de passerelles permet une orientation ou une réorientation entre les spécialités. L'autonomie des étudiants est développée grâce aux projets tuteurés (M1), aux stages et au « projet d'entrepreneuriat et développement d'activités » réalisé dans la spécialité *Entrepreneuriat et développement d'activités*. L'emploi du temps est aménagé pour les publics de formation continue en M2. Le volume horaire compris entre 450/480 heures (M2) et 490 heures (M1) hors stage est particulièrement dense. Les stages d'une durée de trois à six mois en M2, sont réalisés sous forme de stage long pour les spécialités *Management de la qualité* et *Management de la chaîne logistique*, et sous forme d'alternance avec l'enseignement en université pour la spécialité *Entrepreneuriat et développement d'activités*. Les informations quant aux lieux de stage sont imprécises (quel pourcentage en France ou à l'étranger ?). Le taux de participation des professionnels dans l'enseignement est variable selon les spécialités (de 25 à 67 %) marquant (peut-être) le degré de lisibilité des spécialités pour le milieu socio-économique.

Le pilotage est assuré par un conseil de perfectionnement dont les attributions ne sont pas exposées dans le dossier. Les modalités de suivi des diplômés et d'évaluation des enseignements sont communes à l'ensemble de l'université. Les recommandations précédentes de l'AERES ont conduit à remodeler l'offre de la mention. Ainsi, afin d'offrir davantage de cohérence à la mention, la spécialité *Marketing de l'innovation* a-t-elle migré vers la mention *Marketing et vente* alors que la spécialité *Entrepreneuriat* a été intégrée à la mention *Management de l'innovation*.

Des imprécisions ne permettent pas d'appréhender totalement les résultats et perspectives. Les étudiants sont, pour la plupart, originaires de Lorraine. Peu d'informations sont fournies sur l'accueil d'étudiants étrangers. Le taux d'insertion professionnelle est bon, voire excellent. La mention prévoit une augmentation des effectifs alors



qu'ils marquent une stabilité voire une baisse pour deux spécialités tout en affichant un niveau très satisfaisant (une cinquantaine d'étudiants par spécialité).

Le dossier est parfois très flou, mais aussi parfois trop détaillé avec des digressions qui ne facilitent pas l'appréhension et l'analyse du fonctionnement de la formation ; des imprécisions ou des lacunes nuisent parfois à la lisibilité de l'information (par exemple concernant les flux M1, et les flux M1 de l'UDL vers les M2 ; tableau d'indicateurs non rempli au niveau de la mention).

- Points forts :
  - Une formation bien intégrée dans les milieux socio-économiques.
  - Une forte attractivité en M2.
  - Un large accès aux publics en formation continue.
  - Des taux d'insertion élevés en M2.
  
- Point faible :
  - Un dossier peu lisible avec des lacunes et des imprécisions.

## Recommandations pour l'établissement

Les flux de M1 pourraient être consolidés et, partant, les flux migrant de M1 vers M2, à l'intérieur de la mention.

La mention poursuit des objectifs essentiellement professionnels. C'est pourquoi, il paraît important que toutes les spécialités bénéficient, d'une part, de la même proximité et du même engagement des professionnels dans la formation et, d'autre part, du même degré d'ouverture à l'international. Une spécialité apparaît en retrait sur ces deux aspects.

## Notation

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

## Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



# Appréciation par spécialité

## Entrepreneuriat et développement d'activités

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :*

Metz et Agadir (Maroc)

*Etablissement(s) co-habilitation(s) :* /

*Délocalisation(s) :*

ISIAM (l'Institut supérieur d'informatique appliquée et de management), Agadir, Maroc.

Les deux établissements (UDL [Université de Lorraine] et ISIAM) sont liés par une convention pédagogique et de recherche. Les enseignements sont dispensés majoritairement par les enseignants de l'UDL.

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger :* /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à rendre l'étudiant capable de construire un projet de création ou de développement d'activités. Les compétences attendues sont transversales aux différents champs de la gestion et permettent le diagnostic, la mesure de la faisabilité, la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet. La spécialité bénéficie, notamment, du concours de la « Maison de l'entrepreneuriat ».

- Appréciation :

La spécialité remplit les objectifs de formation et d'insertion qu'elle s'est fixés en s'appuyant, d'une part, sur une équipe pédagogique universitaire/professionnelle aux compétences équilibrées et, d'autre part, sur des dispositifs pertinents de professionnalisation (par exemple conduite d'un projet entrepreneurial).

La spécialité bénéficie des recherches conduites par les enseignants-chercheurs du laboratoire CEREFIGE (axe Entreprise manager et innovation). Elle est également particulièrement bien ancrée dans le milieu socio-économique et peut s'appuyer sur des structures, tels le PEEL (pôle entrepreneuriat des étudiants de Lorraine) ou la Maison de l'entrepreneuriat. Les partenaires du PEEL apportent leur poids économique et/ou institutionnel, leurs compétences, leurs expériences, leurs réseaux à la spécialité. Les partenaires du PEEL sont des collectivités territoriales (par exemple conseils généraux des différents départements de la région), des structures d'accompagnement à la création d'entreprise (Chambre régionale des métiers et de l'artisanat de Lorraine, Chambre régionale du commerce et de l'industrie de Lorraine, Comité de promotion et d'expansion de Meurthe et Moselle), des partenaires privés (par exemple banques). Par leur implication dans la formation, ils contribuent à la dynamique et à la réussite des projets de création, reprise, développement d'activités conduits par les étudiants.

La spécificité repose sur l'alternance, dans la semaine, entre formation à l'université et stage en entreprise. Cette organisation favorise, dans un temps relativement long (l'année universitaire), l'apprentissage des problématiques et des logiques liées à la création ou au développement d'activités tout en facilitant l'intégration des publics de formation continue. La spécialité dispose d'un taux élevé d'encadrants professionnels (45 %) aux compétences variées (par exemple gérant d'entreprise, juriste). La conduite d'un projet entrepreneurial par les étudiants permet les mises en situation professionnelle réelle, l'approche des réseaux d'affaires, le développement de compétences techniques et, au-delà, renforce l'aptitude à analyser, à communiquer, à surmonter les difficultés. Ces dispositifs contribuent à professionnaliser les étudiants et à faciliter leur insertion professionnelle.

Les taux d'insertion professionnelle sont excellents tant en France qu'au Maroc (formation délocalisée) et avoisinent 100 %. Environ un quart des étudiants français a créé une entreprise. Les informations fournies sur les autres modes et niveaux d'insertion sont imprécises. La coopération développée avec l'Université de Fès (Maroc) a permis la mise en place d'un master *Entrepreneuriat et développement d'activités* et l'échange d'étudiants.



- Points forts :
  - Une bonne intégration dans le tissu économique.
  - Une organisation de la formation (alternance université/entreprise ; présence de professionnels) favorisant l'insertion.
  - Des dispositifs pédagogiques professionnalisants (projet entrepreneurial).
  - Un excellent taux d'insertion professionnelle en France et au Maroc (formation délocalisée).
- Point faible :
  - L'origine (statutaire ou géographique) des étudiants à préciser.
  - Un manque de précisions sur la réalisation des projets entrepreneuriaux et leur impact sur l'insertion.

## Recommandations pour l'établissement

Il serait utile de préciser l'origine des flux d'étudiants entrants, notamment ceux du M1 correspondant. Une information complémentaire serait appréciée concernant, d'une part, les taux de réalisation des projets de création/développement des activités (conduite du projet entrepreneurial), et, d'autre part, les effets de la conduite du projet entrepreneurial sur le parcours des étudiants ainsi que sur les modes d'insertion.

## Notation

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

## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	19	16	17	18	17
Taux de réussite complet M2	79%	83%	78%	84%	94%
Taux d'entrant M2 non titulaires du M1 correspond.	87%	89%	91%	81%	
Taux de poursuite en doctorat	0%	0%	0%	0%	0%
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans	100%	100%	100%		
Création d'entreprises	2	4	3		
Taux de réponse à l'enquête d'insertion	82%	100%	78%		



## Management de la qualité

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :*

Metz et Luxembourg

*Etablissement(s) co-habilitation(s) : /*

*Délocalisation(s) :*

Centre de recherche public Henri Tudor (Luxembourg) : il s'agit d'une délocalisation qui concerne tous les deux ans, la formation d'une promotion de deux spécialités, dont celle de *Management de la qualité* (formation continue). Une convention entre l'Université de Lorraine (UDL) et le CRP Tudor stipule que des enseignants-chercheurs assurent des cours pour un groupe de formation continue.

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /*

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à former des étudiants capables de concevoir et de mettre en place des politiques de qualité et d'amélioration continue en entreprise. Les étudiants doivent maîtriser les processus et les outils de management de projet.

- Appréciation :

Le positionnement de la formation est pertinent au regard des besoins du milieu socio-économique. Le niveau des effectifs reflète son attractivité. Cependant, la dimension « innovation » apparaît peu dans les contenus de formation. La dimension internationale est peu précisée.

La spécialité bénéficie, comme les autres spécialités de la mention, de l'accès au parcours recherche. Onze pour cent des étudiants se sont engagés dans des études doctorales en 2010-2011.

La spécialité est largement ouverte aux étudiants de formation continue. La délivrance de certifications internationales, telles celles de l'AFITEP (Association francophone de management de projets) et de l'APICS (Association for operations management) vient renforcer la visibilité de la formation. Le taux de participation des professionnels est faible (25 %) pour un master à finalité professionnelle. De plus, s'il est mentionné que les équipes pédagogiques sont en relation avec les associations professionnelles (par exemple AFITEP), peu d'informations sont apportées sur la collaboration elle-même.

Même s'ils enregistrent une baisse depuis 2009, les flux d'étudiants sont encore élevés (une cinquantaine par promotion). Les taux de réussite sont variables (avec des extrêmes de 50 à 97 %). Le taux d'insertion est excellent ; toutefois, aucune information n'est fournie sur le type ni le niveau d'emploi obtenu par les diplômés.

- Points forts :

- Des effectifs élevés, marqueurs d'attractivité.
- Un taux d'insertion professionnelle satisfaisant.

- Points faibles :

- Un faible taux d'intervenants professionnels dans la formation.
- Des taux de réussite très variables selon les années et parfois faibles pour un M2 (50 %).
- Une ouverture internationale peu lisible.

## Recommandations pour l'établissement

Il serait souhaitable :





- De renforcer la participation de l'équipe professionnelle pour un master à finalité professionnelle. Toutefois, si l'objectif est d'offrir une formation indifférenciée, et au vu du taux de poursuite en thèse, il conviendrait de renforcer la formation « recherche ».

- De conforter les dispositifs de sélection de manière à assurer un taux de réussite convenable à l'issue du M2.

- De rendre plus visible et plus lisible le contenu et les modalités d'ouverture internationale.

## Notation

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

## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE  
(fourni par l'établissement)

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	66	63	92	54	54
Taux de réussite complet M2	64%	71%	63%	50%	97%
Taux d'entrant M2 non titulaires du M1 correspond.	88%	97%	90%	69%	
Taux de poursuite en doctorat	0%	0%	2%	0%	11%
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans	90%	84%	93%		
Taux de réponse à l'enquête d'insertion	85%	93%	100%		



## Management de la chaîne logistique

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :*

Metz, Luxembourg et Agadir

*Etablissement(s) co-habilitation(s) :*

Ecole nationale d'ingénieurs de Metz (ENIM)

*Délocalisation(s) :*

Centre de recherche public Henri Tudor (Luxembourg) : il s'agit d'une délocalisation qui concerne tous les deux ans, la formation d'une promotion de deux spécialités dont celle de *Management de la chaîne logistique* (formation continue). Une convention entre l'Université de Lorraine (UDL) et le CRP Tudor stipule que des enseignants-chercheurs assurent des cours pour un groupe de formation continue.

ISIAM (l'Institut supérieur d'informatique appliquée et de management), Agadir, Maroc. Les deux établissements (UDL et ISIAM) sont liés par une convention pédagogique et de recherche. Les enseignements sont dispensés majoritairement par les enseignants de l'UDL.

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /*

- Présentation de la spécialité :

Le caractère original de la spécialité est inscrit dans la formation à une double compétence, technique et gestionnaire, en vue de former des cadres capables de concevoir ou de piloter une chaîne logistique. Cette dimension se construit par le contenu des enseignements, d'une part, (enseignements relevant plutôt de la gestion : « chaîne logistique durable » ; enseignements relevant plutôt de la technique : « pilotage des flux de production », « MRP », « Juste à temps »), et, d'autre part, par des dispositifs professionnalisants (par exemple projet de fin d'étude). La spécialité est essentiellement à finalité professionnelle et elle donne un large accès aux étudiants en formation continue. L'Ecole d'ingénieurs de Metz est co-habilitée sur la spécialité logistique qui concerne trente à quarante étudiants par an.

- Appréciation :

La spécialité bénéficie d'une forte implication d'intervenants professionnels qui constituent 67% de l'effectif enseignant. Ses effectifs, en baisse depuis 2008, demeurent élevés pour une formation à Bac + 5 (une cinquantaine d'étudiants). Le taux d'insertion, très satisfaisant (aux environs de 80/93 % à deux ans de sortie de la formation), valide le choix de formation à double compétence.

La spécialité est largement ouverte sur son environnement socio-économique. Les compétences des membres de l'équipe pédagogique sont variées, tant chez les enseignants-chercheurs issus de plusieurs disciplines (sciences de gestion, génie informatique, automatique et traitement du signal) que chez les professionnels (par exemple responsable chaîne logistique, avocat). Les réussites des délocalisations et de la co-habilitation témoignent de l'attractivité de la formation tant auprès des étudiants que des professionnels.

Le master vise essentiellement la formation professionnelle en management logistique et privilégie les dimensions professionnalisantes, les mises en situation professionnelle. Durant le stage, un projet de fin d'étude est conduit avec deux étudiants d'origine différente (technicien/ingénieur et gestionnaire). Ce dispositif renvoie à l'objectif de double compétence affiché pour la formation. Près de la moitié des étudiants relève de la formation continue. Une mise à niveau est proposée pour les auditeurs en formation continue. Comme pour la spécialité *Management de la qualité*, des accréditations délivrées par des organisations professionnelles (AFITEP, APICS) contribuent à la visibilité et à la crédibilité à la formation.

Les effectifs, en baisse en 2009 et stabilisés ensuite, les taux de réussite (considérablement améliorés en 2010-2011, passant de 77 à 98 %) ainsi que les taux d'insertion (entre 80-93 % à deux ans de sortie du M2) sont indicateurs du bon positionnement de la spécialité. Les catégories d'emploi occupées par les diplômés ne sont toutefois pas mentionnées.



- Points forts :
  - Le développement d'une double compétence (gestionnaire et technique), facteur d'attractivité de la spécialité au-delà même des étudiants de gestion (importance des flux d'élèves ingénieurs pour la formation en co-habilitation).
  - La qualité des dispositifs professionnalisants.
  - Le taux d'insertion professionnelle.
  - L'ouverture internationale.
- Points faibles :
  - Comme pour la spécialité *Management de la qualité*, mais à un moindre degré, une variabilité des taux de réussite.
  - L'absence de certaines informations (variation des flux, emplois exercés).

## Recommandations pour l'établissement

Il serait souhaitable d'apporter quelques précisions complémentaires sur la variation des flux et des résultats (en relation avec les modes de sélection ?) et sur les emplois tenus par les diplômés.

## Notation

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

## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE  
(fourni par l'établissement)

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	66	63	92	53	54
Taux de réussite complet M2	64%	71%	63%	77%	98%
Taux d'entrant M2 non titulaires du M1 correspond.	88%	97%	90%	94%	
Taux de poursuite en doctorat	0%	0%	2%	0%	0%
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans	90%	84%	93%		
Taux de réponse à l'enquête d'insertion	85%	93%	100%		



# Observations de l'établissement

# EVALUATION DES MASTERS DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

## REPONSE DE L'ETABLISSEMENT

LE PRESIDENT



Pierre Mutzenhardt

# Evaluation des diplômes Masters – Vague C

## Réponses au rapport d'évaluation de l'AERES

Académie : Nancy-Metz

Établissement déposant : Université de Lorraine

### Mention : Management de l'innovation

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004879

---

L'équipe pédagogique a bien pris connaissance des appréciations et recommandations transmises par le comité d'évaluation de l'AERES. Elle souhaite apporter des précisions de nature à éclaircir certains points du rapport en réponse à la lecture approfondie des experts.

#### **Spécialité « management de la qualité »**

Jusqu'en 2008-2009, nous étions encore dans le précédent quadriennal, avec un master « logistique et qualité » qui comprenait 2 parcours, l'un orienté logistique et l'autre orienté management de la qualité. Plusieurs commentaires en résultent :

- d'abord que les effectifs en M2 étaient importants si on cumule les étudiants accueillis à Metz et au Luxembourg. Et l'ouverture de ce master « logistique et qualité » au Maroc (UNIVERSIAPOLIS, groupe ISIAM) a entraîné un bond des effectifs en 2008-09.
- L'apport des étudiants venant de M1 (en formation initiale) était de ce fait faible en % des nombreux inscrits en M2, puisque la grande majorité des étudiants inscrits, ceux du Luxembourg et du Maroc) étaient sous le régime de formation Continue et admis directement en M2.

Le quadriennal actuel qui démarre en 2009-10, et se poursuivra encore en 2012-13, voit une rupture importante, puisque 2 masters indépendants sont mis en place à la rentrée de septembre 2009, « management de la chaîne logistique » et « management de la qualité ». Les chiffres montrent une inflexion des chiffres pour le master « management de la qualité » ainsi individualisé :

- Un effectif stabilisé autour d'une cinquantaine d'étudiants sur les sites de Metz (essentiellement en formation initiale), et du Luxembourg au CRP TUDOR (exclusivement en formation continue). Cette spécialité n'a pas été de suite ouverte au Maroc.
- Le faible taux de réussite en 2009-10 s'explique simplement par le fait que les étudiants du CRP Tudor suivent un cycle de 2 ans et ne sont donc diplômés qu'en 2011 à l'issue des 2 ans d'études.
- En même temps, nous avons consolidé à partir de septembre 2009 l'apport des étudiants venant de M1 et intégrant le M2. Le % est de l'ordre de 70% aujourd'hui des effectifs de M2. Cette consolidation résulte de deux facteurs : d'une part l'ouverture vers quelques licences professionnelles de qualité qui trouvent à l'ESM- IAE de Metz une possibilité de poursuite d'études en master (notre licence de sciences de gestion était un trop faible pourvoyeur en effectif à l'époque) ; d'autre part l'attrait en fort progrès vers des filières universitaires (AES, Eco gestion, sciences économiques), attiré par l'exceptionnel taux d'insertion professionnelle de la filière, et rendue publique par étude publiée par l'université de Metz.
- Le taux de réussite en M2 est dans l'actuel quadriennal satisfaisant et stabilisé autour de 95%. Les défaillances correspondent à des abandons, ou à des étudiants en FC qui pour des raisons professionnelles arrêtent leur scolarité pour la reprendre l'année suivante en validant les UE qui leur manquent.

### **Information sur l'insertion professionnelle des diplômés du master « management de la qualité », exemples tirées des promotions diplômées en 2010 et 2011**

Responsable qualité et logistique, superviseur certification ISO 9001, SOREMED Maroc, société de répartition de médicaments

Assistant Lean manager, équipementier automobile, Bouzonville Lorraine

Responsable qualité, Fonderie Lorraine

Responsable trafic chargement- déchargement, Cargocenter, aéroport international Luxembourg

Responsable restauration, hospice civil Belgique

Responsable monétique et processus, SETREL, secteur bancaire Luxembourg

Chef du département de Soins, adjoint directeur du Centre, Servior-CIPA

Ingénieur qualité, consultant indépendant auprès PMI PME, Lorraine, Luxembourg, Belgique

Gestionnaire qualité, CRP Tudor

Assistante manager qualité, clinique privée France

Manufacturer engineering, usine du Groupe Saint Gobain

Responsable qualité, société de la bourse du Luxembourg Sàrl

Client account manager, BNP Paribas Luxembourg

Assistant qualité, Arcelor Mittal

Chef de projet, Schlumberger (Algérie)

Cadre de santé, référent maladies nosocomiales, hôpital public Lorraine

Chargée d'animation et de valorisation, Pôle de compétitivité regroupant 450 entreprises en réseau, Lorraine

Manager, restauration rapide, responsable qualité et achat, SIRGEL, Lorraine

Process analyst, amélioration continue, équipementier automobile Lorraine

### **La dimension « innovation » est très présente dans les contenus de cours du master**

Pour des raisons de fond, les démarches qualité sont inspirées d'une relation positive avec la nécessité d'innover. Le management de la qualité crée un environnement favorable et fertile au développement des innovations. Les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques de management par la qualité dans leur système et leur culture, s'assurent un environnement propice à l'innovation. Le principe de focalisation sur les clients encourage les entreprises à rechercher de manière continue les nouveaux besoins et attentes des consommateurs ; ce qui leur permet d'être innovantes en termes de développement et d'introduction de nouveaux produits/services et d'être en adaptation continue aux changements des besoins du marché. Les éléments du management de la qualité tels que le développement de la relation client, le leadership transformateur, le benchmarking, l'implication des employés, l'amélioration continue sont des éléments centraux du succès de l'innovation. Ceci a aussi des conséquences sur les compétences nécessaires en Management de la Qualité.

Les Compétences requises dans le master sont dictées en grande partie par l'impératif stratégique et organisationnel de l'innovation:

- *savoir cibler les processus sur lesquels le système de management intégré va opérer,*
- *savoir identifier les améliorations à apporter aux produits et aux services de l'entreprise,*
- *savoir comprendre et décliner la politique de management de la direction et la faire partager,*
- *savoir garantir la conformité des services en fonction des caractéristiques prévues,*
- *savoir mettre à niveau les processus de réalisation ainsi que leur pilotage,*
- *savoir déployer les objectifs Qualité sur tous les processus de l'entreprise,*
- *savoir faire intervenir le personnel à la maîtrise et à l'amélioration des produits et services,*
- *savoir vérifier que l'entreprise réponde aux exigences des référentiels Qualité.*

#### Plus précisément, en M1 :

Un tronc commun est proposé aux 3 spécialités de la mention avec une UE intitulée « acteurs et facteurs de l'innovation » au semestre 1, et « management de l'innovation » en semestre 2, soit 90 heures devant étudiants dans laquelle sont développés les modules - *Méthodes. et techniques de la créativité/- Design et conception en innovation/- Management des connaissances /- Recherche*

Une UE de spécialité intitulée « innovation et management de la qualité » de 90 heures complète de dispositif autour de l'innovation en M1

#### En M2 :

2 UE fondamentales sont dans un tronc commun aux 3 spécialités de la mention :

- UE stratégie et relation fournisseurs client, 90 heures avec les 3 modules : *stratégie innovante et organisation apprenante/ management du changement/ gestion de la relation CRM SRM*
- Management de projets innovants, 90 heures, avec 3 modules : *pilotage de projets innovants/ management et analyse de la valeur/ orientation client-fournisseur de la démarche projet*

#### **La dimension internationale n'est pas oubliée et elle est visible**

La place donnée aux langues tout d'abord, avec un niveau minimum de TOEIC fixé à 650 points pour l'anglais.

Une dimension internationale qui s'appuie aussi sur un parcours franco- allemand dans le cadre du traité franco-allemand créant l'ISFATES (voir tableau de l'offre de formation de l'ESM- IAE de Metz p. 26), qui permet à un étudiant français ou allemand d'effectuer le cycle de 5 ans d'études supérieures, alternativement en France puis en Allemagne, et de le clôturer par une spécialité de son choix dans les mentions de master proposées à l'ESM IAE de Metz.

Une dimension internationale ensuite, qui est présente dans l'analyse stratégique et organisationnelle d'une entreprise confrontée à un contexte mondial en pleine évolution et plus imprévisible. Il en découle d'une part la nécessité de s'adapter à des contextes concurrentiels plus volatils, et d'autre part de répondre à l'impératif de l'innovation, en mobilisant les ressources de réseaux de partenaires souvent installés dans des pays différents. Ce contexte international est la toile de fond des UE :

- Stratégie et relations clients-fournisseurs
- Management de projets innovants

Cette dimension internationale enfin, est vécue par notre présence depuis 10 ans au Luxembourg, avec un master qui attire belges, luxembourgeois, français, allemands. La diversité du public oblige les intervenants à contextualiser les cours avec des environnements juridiques, économiques, sociaux, culturels, qui présentent quelques différences d'un pays à l'autre. Il convient de rappeler qu'à l'origine de cette délocalisation, on trouvait une coopération étroite avec les FUCAM (Mons en Belgique), le CRP Henri Tudor (Luxembourg), l'ENIM et l'ESM IAE de Metz et l'UQTR au Québec. Le laboratoire de recherche sur les PME de Josée Saint Pierre accueille chaque promotion du groupe du Luxembourg une semaine à Trois Rivières, pour un séminaire axé sur l'innovation.

Cette présence au Luxembourg s'appuie aujourd'hui sur une reconnaissance par le Mouvement Luxembourgeois de la qualité, par l'Institut Luxembourgeois de la Normalisation, de l'Accréditation, de la Sécurité et qualité des produits et des services (ILNAS), une agence d'état qui a inscrit l'un de ses salariés au master avec la mission de développer la qualité dans les PME du pays. La présence depuis une dizaine d'année sur la place très concurrentielle du Luxembourg témoigne de la vitalité et de la compétitivité du master. L'attractivité sans faiblesse du master depuis sa création, s'annonce en septembre 2012 sans problème pour un nouveau groupe qui tournera autour de 25 étudiants.

#### **Une relation de confiance avec le CRP Henri Tudor qui prend de l'ampleur**



Le master « management de la chaîne logistique » était ouvert au Luxembourg depuis 3 ans, mais il était piloté par notre partenaire cohabilité, l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Metz. La direction du CRP a demandé à ce que l'ESM-IAE de Metz pilote dès la rentrée 2012 les 2 masters à savoir « management de la qualité » et « management de la chaîne logistique » ouverts au Luxembourg.

### **Une dernière précision sur les certifications professionnelles offertes aux étudiants**

2 certifications sont offertes aux étudiants en « management de la qualité » :

- la certification *green belt*,
- la certification AFAV (analyse de la valeur).

### **Spécialité « management de la chaîne logistique »**

**Sur les variations des flux et des taux de réussite**, les explications sont en grande partie les mêmes que pour le « management de la qualité ».

Jusqu'en 2008-09, dans le cadre du précédent quadriennal, ce master était un parcours dans un master « logistique et qualité ». Les effectifs en M2 étaient importants si on cumule les étudiants accueillis à Metz et au Luxembourg. Et l'ouverture de ce master « logistique et qualité » au Maroc (UNIVERSIAPOLIS, groupe ISIAM) a entraîné un bond des effectifs en 2008-09.

Parallèlement, les taux de réussite ont également fluctué, du fait que le groupe accueilli au Luxembourg sur le parcours « qualité » suit une scolarité sur 2 ans, et que les étudiants ne sont donc diplômés qu'un an sur 2. Le faible taux de réussite en 2009 s'explique aussi par le lancement au Maroc du parcours « logistique », une ouverture qui a manqué de repères sur les critères de recrutement, d'où un taux d'échec assez élevé en fin d'année.

A partir de la rentrée de septembre 2009, les effectifs inscrits se stabilisent sur les 2 groupes, celui de Metz accueilli à l'ESM IAE, et celui accueilli à Agadir à UNIVERSIAPOLIS. Le taux de réussite s'améliore aussi rapidement.

### **Sur les emplois exercés à la sortie du diplômés, quelques exemples tirés des dernières promotions, pour le groupe de Metz**

- Cadre, service organisation du trafic, transport en commun urbain, Metz
- Assistant manager fret, SNCF, gare de triage de WOIPPY
- Adjoint au Responsable logistique, équipementier site SMART, Hambach en Moselle
- Adjoint responsable logistique, contrôle des achats et des fournisseurs, centrale nucléaire région lyonnaise
- Consultant auprès Conseil Régional de Lorraine, schéma de transport en commun
- Purchasing superviseur, responsable achat, AMPHENOL-AIR LB GMBH, Allemagne
- Attaché logistique, transport produits frais et surgelés, STEF-TFE, région EST
- Pilotage de la production, fromagerie Bel
- Responsable projet, gestion des chantiers à l'international, SOMATHERM, Alsace
- Responsable de chantier, chef de projet, Travaux Publics, Lorraine
- Responsable méthodes et systèmes, SOMAPRO, Champagne
- Product Manager Consommables, Biopharma Europe at Novasep Process
- Metz Area, France
- Ingénieur en méthodes, HAGER, Alsace
- Chef de projet, EDF, Nancy
- Technicien diagnostic technique immobilier, A2P , Isle sur Sorgue dans le 84

### **Spécialité "Entrepreneuriat et Développement d'Activités »**

Il est nécessaire de rappeler que la mention est également portée par Nancy et qu'une promotion du master spécialité "Entrepreneuriat" se trouvera à Nancy à travers l'implantation partielle de l'ISAM-IAE sur le site Artem / Molitor.

Cette implantation est en relation avec le dispositif en création "Maison de l'entrepreneuriat" programmé sur le site, en relation avec le PEEL (Pôle Entrepreneuriat Etudiants Lorrain). Ces éléments figurent dans le projet Artem / Molitor porté par l'établissement".