

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Master Sciences du management

Aix-Marseille Université (AMU)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

## Évaluation réalisée en 2016-2017

### sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Economie Gestion

Établissement déposant : Aix-Marseille Université (AMU)

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Sciences du management* est porté par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) d'Aix-en-Provence et existe depuis 2008. Il délivre des enseignements destinés à développer les compétences nécessaires aux futurs managers, d'organisations privées ou publiques, reposant à la fois sur des compétences métiers (finance, gestion des ressources humaines (GRH), marketing, communication, système d'information...) et des compétences transversales (management de projet, gestion d'équipe...). Il est ouvert à des étudiants en formation initiale et continue. Il débute par un premier semestre commun, puis ouvre sur différentes modalités pédagogiques au deuxième semestre, permettant aux étudiants de réaliser leur première année de master (M1) en 1 ou 2 ans. En 1 an, le choix s'opère entre une poursuite à l'IAE avec réalisation d'un stage (parcours stage), un semestre à l'étranger (parcours international) ou la voie de l'alternance. Le M1 en deux ans comprend une année de césure qui peut se faire en entreprise ou dans une université étrangère. Pour la deuxième année (M2), 9 spécialités sont proposées, dans les grands domaines des Sciences de gestion : *Marketing, Management des affaires internationales, Management des ressources humaines, Audit interne des organisations, Contrôle de gestion, Management de la communication d'entreprise, Management des activités de service, Management et technologies de l'information* (qui contient également un parcours spécifique international - *International Master in Management of Information Technology* - réalisé en partenariat avec les Universités de Turku en Finlande et de Tilburg aux Pays-Bas), *Management financier international*. Le M2 peut se faire en alternance ou se terminer par un stage long (6 mois).

Ce master est adossé au Centre d'études et de recherches en gestion d'Aix-Marseille (CERGAM) et au niveau professionnel, bénéficie de l'appui de nombreuses associations professionnelles (Association Nationale des Directeurs de RH, Association des Directeurs financiers et Contrôleurs de gestion,...).

Une large place est accordée à la langue anglaise dans ce master puisqu'un parcours entièrement en anglais est proposé aux étudiants en M1 et que tous les parcours de M2 proposent des cours en anglais. Les deux spécialités de M2 orientées vers l'international (*Management financier international* et *Management des affaires internationales*) se déroulent entièrement en anglais.

Enfin, ce master bénéficie de la reconnaissance internationale de l'IAE d'Aix-en-Provence, seul établissement français public à avoir obtenu la double accréditation *European Quality Improvement System* (EQUIS) et *Association of Masters of Business Administration* (AMBA).

## Analyse

### Objectifs

Le master *Sciences du management* couvre le champ très varié des différentes spécialités du management (marketing, communication, finance, GRH, système d'information...). Ses objectifs sont clairs : délivrer aux futurs managers d'organisations privées ou publiques les compétences dont ils ont besoin, c'est-à-dire des compétences spécifiques aux métiers des différentes spécialités mais aussi transversales (management de projet, gestion d'équipe...). Les possibilités de réaliser des stages d'une durée qui peut être longue (jusqu'à une année complète de césure, soit deux stages de

<p>6 mois), d'opter pour l'alternance ou de réaliser des séjours à l'étranger, ainsi que le souhait de l'IAE de développer un bon niveau de maîtrise de la langue anglaise offrent aux étudiants de nombreuses opportunités pour accéder, à l'issue de leur formation, à des fonctions d'encadrement de bon niveau. Cette formation est ouverte sur l'international et suffisamment diversifiée pour convenir à tout type d'étudiant, quel que soit son parcours antérieur et son projet professionnel.</p> <p>Les métiers auxquels les étudiants sont destinés varient en fonction de la spécialité choisie pour le M2 et couvrent l'ensemble des postes à responsabilité dans les grands domaines du management et de la gestion (Directeur des Ressources Humaines, Responsable marketing, Contrôleur de gestion, Directeur financier, Directeur de la communication, Directeur des systèmes d'information, Directeur d'agence bancaire, Directeur régional export...).</p>
<p>Organisation</p>
<p>Le master fonctionne avec un premier semestre en tronc commun. Nous ne pouvons que saluer la très grande variété de choix de modalités pédagogiques qui s'offre ensuite à chaque étudiant (possibilité de réaliser le M1 en 1 ou 2 ans, de choisir au second semestre soit un stage soit un semestre à l'étranger, d'opter pour l'alternance...), en fonction de son profil initial et de son projet professionnel.</p> <p>Pour la deuxième année (M2), 9 spécialités sont proposées, dans les grands domaines des Sciences de gestion (contrôle de gestion, finance, GRH, marketing, management international...). Elles sont très claires en termes de compétences délivrées et de métiers visés. Toutes les spécialités de M2 peuvent se faire en alternance ou déboucher sur un stage long (6 mois).</p> <p>L'organisation du master semble globalement maîtrisée, malgré une complexité certaine due à la diversité des parcours et des formules possibles. Toutefois le lien entre le M1 et le M2 ne paraît pas toujours évident. On peut en effet s'interroger sur le contenu de la première année et de son tronc commun qui est censé permettre d'accéder à des spécialités aussi diversifiées que la GRH et la finance internationale.</p>
<p>Positionnement dans l'environnement</p>
<p>Au niveau de l'environnement académique, ce master est adossé au CERGAM et fonctionne en réseau avec plusieurs universités (réseau des IAE, partenariat avec des universités européennes). Localement, ses spécialités se chevauchent avec au moins 6 masters existant à la Faculté d'Economie et de Gestion (FEG) d'Aix-Marseille Université (AMU) et qui sont, pour certains, spécialisés dans une discipline dès le M1. L'IAE essaie de se différencier par les modalités pédagogiques mises en œuvre (voie de l'alternance, parcours international), mais l'alternance est également une voie développée progressivement par les masters de la FEG (ex. : master <i>Ressources Humaines et Management Responsable des Organisations</i>). Ce point soulève donc des interrogations. Le master est également en « concurrence » avec les écoles de commerce proches géographiquement (Kedge) qui forment à des spécialités similaires. Nationalement, ce type de master est également présent dans de nombreuses grandes universités. Cette concurrence semble pénaliser l'attractivité du master.</p> <p>Au niveau de l'environnement économique, le master étant généraliste dans les disciplines du management, il ne répond pas à une demande « spécifique » du territoire. D'ailleurs les étudiants de l'IAE ont une connaissance très moyenne de leur environnement local, comme cela a été révélé par une enquête européenne (« Trendence Graduate Barometer ») mentionnée dans le dossier d'autoévaluation de l'établissement. Il y a donc très certainement des améliorations possibles en ce domaine. Toutefois, il répond visiblement aux besoins des organisations étant donné le bon taux d'insertion professionnelle des étudiants.</p> <p>Il est par ailleurs en lien avec de nombreuses associations professionnelles propres à chaque spécialité de M2 (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Conseillers du Commerce Extérieur de la France, Association des Directeurs financiers et Contrôleurs de gestion, Association Nationale des Directeurs de RH...), ce qui montre sa reconnaissance par les milieux professionnels et la pertinence de ses enseignements.</p>
<p>Equipe pédagogique</p>
<p>L'équipe pédagogique est importante et diversifiée.</p> <p>Pour la partie universitaire, elle est composée à 90 % d'enseignants-chercheurs dont la moitié est habilitée à diriger des recherches. L'équipe enseignante paraît fortement impliquée dans la pédagogie, du fait notamment d'un taux d'encadrement relativement élevé (1 enseignant pour 20 étudiants), même si celui-ci est inférieur au taux moyen d'encadrement d'AMU. Notons enfin que l'équipe pédagogique est largement internationale (1/5 des effectifs enseignants est de nationalité étrangère), ce qui est un point fort, notamment par rapport à la volonté de réaliser une bonne partie de la formation en langue anglaise et de développer l'ouverture internationale des étudiants. On relève cependant des disparités selon les spécialités. Ainsi dans la spécialité <i>Audit interne des organisations</i>, il n'y a pas d'enseignant de l'établissement, hormis un professeur associé à temps partiel (PAST) qui réalise un grand nombre d'heures.</p> <p>La part des professionnels est très variable d'une spécialité à une autre : 73 % de professionnels pour la spécialité <i>Management de la communication d'entreprise</i> contre 11 % pour <i>Management des activités de service</i> et 19 % pour <i>Marketing</i>. Il y a donc un effort à réaliser en matière d'intégration des professionnels pour ces deux dernières spécialités. Le processus de sélection des intervenants semble assez rigoureux puisqu'ils doivent posséder un diplôme de</p>

master ou équivalent, avoir au minimum 5 années d'expérience dans la matière enseignée et parler couramment anglais. Mais pour une grande part, ces professionnels s'avèrent être des consultants (ex. : pour le M1, l'équipe de professionnels n'est constituée que de consultants ; on trouve également 50 % de consultants dans les « professionnels » de la spécialité *Management de la communication d'entreprise*).

Un équilibre est donc à trouver afin d'harmoniser les équipes pédagogiques à l'échelle du master.

Les équipes pédagogiques sont structurées et encadrées par plusieurs dispositifs collectifs de suivi : responsable de mention, responsable de spécialité, évaluation des enseignements, comité pédagogique, comité de suivi de mention et conseil d'orientation.

#### Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Le master déclare souffrir, en termes d'évolution d'effectifs, de la concurrence des autres formations au niveau local. Ainsi une baisse a été enregistrée pendant 3 ans pour le M1 (-11 % entre 2011/12 et 2013 /14). Pour la rentrée 2014, l'effectif semble toutefois revenu au niveau de 2011, soit 269 étudiants.

Le M2 a suivi la même tendance (264 étudiants finalement inscrits en 2015/16), avec des différences importantes selon les spécialités. Les spécialités *Audit interne des organisations* et *Management financier international* voient ainsi leur effectif baisser respectivement de 21 % et 29 % alors que l'effectif de la spécialité *Management et technologies de l'information* progresse de 38 %. Le dossier d'autoévaluation de l'établissement ne fournit pas vraiment d'explications à ces variations.

Notons par ailleurs que le taux de sélectivité affiché est très élevé et va en s'accroissant (16 % en M1 pour 2015/16).

En moyenne, la proportion d'étudiants de M1 poursuivant en M2 est de 43 %, ce qui est faible. En outre, ce chiffre moyen cache des disparités importantes selon les spécialités (part de 20 % de M1 dans la promotion seulement pour le *Contrôle de gestion* et près de 58 % pour *Management de la communication d'entreprise*). L'attractivité et la mobilité des étudiants est évoquée, sans que l'on sache si c'est une mobilité entrante (les diplômés de M1 extérieurs viennent faire concurrence aux M1 de l'établissement) ou interne (les étudiants vont faire leur M2 ailleurs ou partent en école de commerce). On n'a pas d'information sur le taux de réussite en M1, ni sur le devenir des étudiants de M1 ayant validé l'année et non admis en M2. Cette rupture entre M1 et M2 donne l'impression que les deux années sont gérées séparément plutôt que comme un diplôme unique.

Les enquêtes liées à l'insertion des diplômés ont un taux de réponse exceptionnel (entre 72 % et 100 % selon les spécialités), tout comme le taux d'insertion (94 % en moyenne). Une explication avancée est liée à la forte professionnalisation du master (possibilités de césure avec stages longs, alternance). Les rémunérations sont conformes à un niveau master.

Les poursuites en doctorat sont occasionnelles et irrégulières, ce qui est logique compte tenu du fait qu'il existe un master spécifique dédié à la recherche en gestion à AMU.

#### Place de la recherche

Le master est principalement adossé au CERGAM (le Laboratoire organisation gestion industrielle logistique de l'Ecole nationale supérieure d'arts et métiers (LOGIL ENSAM) est également mentionné). Le lien avec la recherche est évoqué à plusieurs reprises (par exemple, la participation des étudiants à des ateliers est évoquée pour la spécialité *Management des ressources humaines*), mais sa place concrète dans les enseignements semble assez marginale pour la plupart des spécialités. La formation à la recherche repose principalement sur des cours d'analyse de données qui peuvent être choisis en option en M1 ou que l'on trouve ensuite dans quelques spécialités seulement (ex. : *Management des affaires internationales*, *Management des ressources humaines*, *Management financier international*, *Marketing*. Notons qu'un mémoire de recherche est présent dans quelques-unes des spécialités (ex. : *Marketing*, *Audit interne des organisations*, *Contrôle de gestion*, *Management et technologies de l'information*, *Management financier international*). A la fin de la première année, les étudiants ont également la possibilité d'intégrer le M2 de la mention recherche. Au final, la poursuite en doctorat s'avère faible (0 à 1 étudiant), hormis sur l'année 2013/14 où elle a concerné 5 étudiants.

90 % des enseignants intervenant dans le master sont des enseignants-chercheurs et 50 % des enseignants sont titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). Cette donnée globale cache cependant de fortes disparités selon les spécialités.

La formation à la recherche semble pour l'instant limitée, notamment du fait de l'existence à l'IAE d'un master *Recherche, études et conseil en sciences de gestion*. Toutefois les rédacteurs du dossier d'autoévaluation ont conscience qu'avec la disparition prochaine de cette mention, le master *Sciences du management* devra intégrer plus fortement la dimension recherche dans son programme.

#### Place de la professionnalisation

La place accordée à la professionnalisation est très importante au sein de ce master. Elle se concrétise de différentes manières.

Elle se matérialise tout d'abord par la présence de stages qui peuvent parfois être de très longue durée (2 fois six mois pour l'année de césure) et du parcours apprentissage qui est ouvert pour tous les M2, de façon historique à l'IAE. Le taux d'alternants est d'ailleurs très élevé puisque 6 des 9 spécialités ont une proportion d'alternants supérieure à 70 %.

Ensuite, de nombreux professionnels participent aux instances et événements de l'IAE : Conseil d'administration, comité d'orientation des programmes, forums ou journées sur les métiers, conférences... Des associations professionnelles

interviennent en appui de spécialités et peuvent parfois collaborer de façon assez forte (recrutement, interventions, invitation à des événements...) : Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) pour la spécialité GRH, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) pour la spécialité *Audit interne des organisations*, les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF) pour la spécialité *Management des affaires internationales*... La pédagogie est proche du terrain et fonctionne beaucoup en mode projets (études de cas, jeux d'entreprise, projets de groupe...). Par exemple, des projets de type consultants sont réalisés pour des organisations (l'Occitane, Gemalto, Softway Medical...) dans certaines spécialités.

Enfin, il existe plusieurs événements permettant aux étudiants de réfléchir à leur orientation professionnelle (forums, conférences...).

On note par ailleurs qu'une approche par compétences est en cours de conception et de déploiement dans tout l'IAE.

Les fiches Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont de qualités inégales. Certaines sont à revoir sur le plan de la forme.

#### Place des projets et des stages

Les stages ont une place importante en première (6 mois possibles) et seconde année (6 mois), avec une possibilité d'année de césure pour deux stages de longue durée (6 mois). Le master développe également sous différentes formes l'apprentissage de la démarche de projet professionnel (management des différentes étapes d'un projet, travail en équipe, restitution écrite et orale de la démarche et des résultats...) notamment dans trois spécialités : Mission de conseil en communication pour une entreprise dans la spécialité *Management de la communication d'entreprise*, Projet d'innovation de service dans la spécialité *Management des activités de service*, dossier de financement de start-up dans la spécialité *Management financier international*.

L'IAE dispose d'un service spécifique, dénommé *Career Service Center* (CSC), qui gère les relations avec les entreprises (démarchage pour les stages), réalise des curriculum vitae Books pour les étudiants, organise des forums des stages ou de l'alternance et diverses rencontres avec les entreprises, aidant ainsi les étudiants à trouver un stage ou une alternance. Il accueille également les étudiants désireux de réfléchir à leur projet professionnel. Les étudiants semblent donc bénéficier de réelles opportunités favorisant leur insertion dans le monde professionnel.

#### Place de l'international

L'IAE qui gère le master affirme accorder une place très importante à l'international.

Les étudiants de nationalité étrangère constituent 30 % des effectifs, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne nationale. Parmi ceux-ci, les 2/3 viennent de pays situés en dehors de l'Union Européenne (en provenance notamment de Chine, Maroc, Vietnam et Liban, l'accueil de ces étudiants se réalisant par le biais de candidatures individuelles). Seuls 8 % des étudiants proviennent de programmes d'échanges.

Les étudiants ont la possibilité de réaliser le semestre 2 du M1 dans une université étrangère (dans l'une des 60 universités étrangères partenaires) mais les chiffres donnés sont parfois trop peu cohérents pour que l'on puisse réellement estimer combien d'étudiants sont réellement concernés chaque année. Il n'y a rien sur les aides apportées aux étudiants pour partir en mobilité internationale, et faute d'accompagnement financier, les plus en difficulté sur le plan économique risquent de favoriser la recherche d'une alternance plutôt que d'une expérience à l'étranger.

Au sein de la spécialité *Management et technologies de l'information*, il existe un parcours international réalisé en partenariat avec deux universités européennes (Université de Turku en Finlande et Université de Tilburg aux Pays-Bas) permettant aux étudiants d'être diplômés des trois universités.

Un parcours entièrement en anglais est également proposé aux étudiants en M1 et tous les parcours de M2 proposent des cours en anglais. Dans les deux spécialités orientées vers l'international (*Management financier international* et *Management des affaires internationales*) les enseignements sont intégralement en anglais.

L'équipe pédagogique est elle-même internationale (les enseignants d'origine étrangère représentant 20 % de l'équipe enseignante).

Il existe donc au final une réelle dynamique internationale au sein du master.

#### Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

L'entrée en M1 et M2 est soumise à sélection portant sur le dossier de l'étudiant et un entretien. Le taux de sélection à l'entrée en M1 va en s'accroissant, comme souligné plus haut. Toutefois le dossier d'autoévaluation de l'établissement laisse entendre que le master peine à capter les étudiants du fait de la concurrence des écoles de commerce. L'accroissement de ce taux de sélection pourrait donc s'expliquer par la baisse du niveau de qualité des dossiers reçus.

Des cours de mise à niveau à distance existent pour les étudiants ne provenant pas de filières de gestion ou ceux présentant des lacunes dans certaines disciplines. De même, une mise à niveau en anglais de 2 semaines est possible (ce qui est cependant plus que court pour rattraper un niveau d'anglais moyen). Ces dispositifs semblent peu convaincants et pourraient expliquer le faible taux de poursuite en M2.

A la suite du M1, les étudiants peuvent choisir l'une des 9 spécialités de M2 *Sciences du management* mais aussi d'intégrer le M2 *Recherche, études et conseil en sciences de gestion*. On note cependant que bon nombre d'étudiants optent pour l'année de césure (entre 25 et 33 %).

Nous ne connaissons pas le taux de réussite en M1, juste la proportion d'étudiants de M1 poursuivant en M2 qui n'est que de 43 %. On ne sait pas si ce chiffre illustre une volonté des étudiants de s'orienter vers un autre M2 ou si cela

<p>correspond à un taux d'échec. L'univers très concurrentiel évoqué plus haut pourrait également expliquer ce faible taux (moins bonne qualité des dossiers à l'entrée du M1, concurrence d'autres M2...).</p> <p>Le taux de réussite du M2 est excellent puisqu'il est compris entre 92 et 100 % selon les spécialités.</p> <p>Plusieurs dispositifs d'aide à la réussite semblent mis en œuvre. Un tutorat est par exemple mis en place dès le M1 et des enseignants référents sont désignés pour accompagner les étudiants dans leurs choix d'orientation. Mais là encore quid des étudiants qui ne poursuivent pas en M2 à l'IAE ? Que devient la centaine d'étudiants du M1 qu'on ne retrouve pas en M2 ?</p> <p>Les alternants sont suivis par un maître d'apprentissage en entreprise et un tuteur enseignant.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>
<p>La place consacrée au numérique est importante et différents outils permettent d'accompagner l'étudiant tout au long de son parcours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise à niveau au début de la formation ;</li> <li>- puis plateforme de cours en ligne, <i>serious game</i>, <i>learning lab</i> et tableaux interactifs au cours de celle-ci ;</li> <li>- enfin évaluation des enseignements à l'issue de la formation.</li> </ul> <p>Un dispositif de validation des acquis professionnels (VAP) existe à l'entrée du master mais on ne sait pas combien de personnes en bénéficient chaque année. En ce qui concerne la validation des acquis de l'expérience (VAE), le dossier mentionne qu'aucun dossier n'a été validé au cours des dernières années. On peut s'interroger sur les raisons de ces absences de validation.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>
<p>L'évaluation des étudiants se fait de façon tout à fait classique, avec contrôle continu et examens terminaux, et selon des formes variées (écrits, oraux...) permettant d'apprécier différents types de compétences. Les semestres se compensent pour la première année de master, mais pas pour la seconde. Il n'existe pas de session de rattrapage.</p> <p>Notons qu'un système de « moyenne » éliminatoire a été mis en place (8/20 pour les modules de cours et 9/20 pour le mémoire et le stage). Ceci traduit donc une certaine exigence et pourrait expliquer le faible taux de passage en M2.</p> <p>Les modalités d'évaluation sont connues des étudiants grâce au livret de l'étudiant. En revanche, il semblerait y avoir un déficit de communication quant aux modalités de fonctionnement des jurys. Ces derniers sont essentiellement composés d'enseignants sauf pour la spécialité <i>Audit interne des organisations</i> (50 % de professionnels).</p> <p>Il est par ailleurs beaucoup question des enseignements en anglais, mais il n'est pas fait mention de la manière de valider ces compétences.</p>
<p>Suivi de l'acquisition de compétences</p>
<p>Un travail sur l'identification des compétences a été réalisé dans le cadre de différentes accréditations (<i>European quality improvement system</i> (EQUIS), <i>Association of masters of business administration</i> (AMBA)) et a permis la réalisation d'un référentiel de compétences. Celui-ci est mis à jour périodiquement grâce à la présence d'instances professionnelles dans les différents organes de pilotage du diplôme.</p> <p>Il ne semble pas y avoir de livret individuel de suivi des compétences, ce qui est étonnant compte tenu du nombre d'alternant déclarés.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>
<p>Des efforts sont faits pour maintenir les liens avec les anciens du master, à travers des dispositifs qui concernent tout l'IAE.</p> <p>Le suivi des diplômés s'effectue tout d'abord (au niveau de l'IAE) à travers une enquête d'insertion à 6 mois (puis sur les trois premières années) qui s'ajoute à celle réalisée par AMU. Les liens avec les anciens étudiants tentent également d'être maintenus à travers une association des diplômés et différents événements organisés par l'IAE. Une base de données comportant 5 000 anciens étudiants (sur les 18 000 diplômés de l'IAE) est disponible.</p> <p>Une action qui mérite d'être saluée est la constitution d'un réseau de près de 500 professionnels qualifiés d'experts, qui se sont engagés à répondre aux différentes sollicitations des étudiants.</p>

### Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

L'obtention des certifications EQUIS et AMBA illustre les efforts de structuration et de transparence du fonctionnement interne. Il existe ainsi de nombreux comités se réunissant de façon périodique, soit au niveau de l'ensemble de l'offre de formation de l'IAE, soit au niveau des programmes, permettant d'évaluer et d'améliorer les formations (Comité annuel d'orientation des programmes, Comité de suivi pédagogique des étudiants pour les questions relatives à la vie quotidienne du programme, Comité de pilotage des programmes pour redéfinir les objectifs pédagogiques et le contenu des cours, Comité d'orientation de l'IAE pour les questions relatives à l'offre globale de formation...).

Les enseignements sont également évalués par les étudiants à travers un outil numérique (*Survey Monkey*) avec lequel les étudiants font remonter leur évaluation de chaque enseignement. A ceci s'ajoute la participation à une enquête européenne («*Trendence Graduate Barometer*») qui évalue également notamment le niveau de satisfaction des étudiants.

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Une très forte professionnalisation du master avec une grande variété de modalités pédagogiques (alternance, stages).
- Une volonté de développer l'internationalisation des profils étudiants.
- Une importante équipe pédagogique d'enseignants-chercheurs, active et en lien avec le monde professionnel.
- Une insertion professionnelle importante et de bon niveau à la sortie du master.
- De nombreux dispositifs d'évaluation et d'amélioration des programmes.

### Points faibles :

- Des intitulés de spécialités qui sont parfois assez « génériques » et qui rendent difficile la différenciation avec les masters délivrés à la Faculté d'Economie et de Gestion, ces derniers affichant des spécialisations sur les deux années (M1 et M2) au lieu du seul M2, ce qui pourrait justifier des rapprochements.
- Une place peu importante consacrée aux professionnels dans les enseignements de certaines spécialités.
- La place peu importante consacrée à la recherche dans certaines spécialités.

### Avis global et recommandations :

Le master est dynamique, bénéficie de l'environnement favorable de l'IAE d'Aix-en-Provence et place ses efforts sur plusieurs plans : variété des modalités pédagogiques (alternance, stages), ouverture internationale, professionnalisation... Ceci favorise l'insertion professionnelle des étudiants.

Les recommandations que l'on peut formuler sont minimales. Elles portent tout d'abord sur le renforcement de la formation à la recherche, qui sera d'autant plus nécessaire que la mention recherche est peut-être amenée à disparaître au niveau national. Puis une consolidation des liens avec les entreprises locales pourrait être envisagée (il serait préférable de moins faire appel à des consultants dans les enseignements, faire intervenir davantage des managers d'entreprises locales, améliorer la connaissance des entreprises du territoire par les étudiants et renforcer la place des professionnels dans certaines spécialités). Enfin, il conviendrait d'améliorer la différenciation des spécialités de M2 par rapport aux masters délivrés par la FEG d'AMU ou de songer à des rapprochements.



# Observations de l'établissement

Le Président de l'université

à

**Monsieur Jean-Marc GEIB**  
HCERES  
Directeur du Département d'Évaluation des  
Formations

Objet : Observations aux rapport d'évaluation  
des experts HCERES sur les formations  
N/Réf. : DEVE/PF/IDP/NA

Dossier suivi par Nathalie ALMERAS  
Tél : 04 42 17 27 31  
[nathalie.almeras@univ-amu.fr](mailto:nathalie.almeras@univ-amu.fr)

Pièce(s) jointe(s) : 1 document

Marseille, le lundi 24 avril 2017

Monsieur,

Nous faisons suite à votre mail du 6 avril 2017 dans lequel vous nous communiquez le rapport d'évaluation HCERES sur les formations et les champs de formations.

Comme demandé dans ledit mail, nous vous faisons part de nos observations dans le document joint.

Nous vous souhaitons bonne réception et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de nos respectueuses salutations.

**Yvon Berland**



# **Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)**

**Master**

---

**N° du rapport HCERES :  
419688**

**Intitulé de la formation :  
Sciences du management**

**Avril 2017**

## Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)

Rubrique	Réponse
----------	---------

### Présentation de la formation

<b>Présentation de la formation</b>	Le master 1 a été réorganisé de manière à respecter la législation sur les stages et à permettre aux étudiants qui le souhaitent de réaliser plusieurs stages longs. Ainsi, le M1 peut être réalisé sur deux années pour permettre soit une période d'étude à l'étranger et un stage long soit deux stages longs. Dans ce cas, le M1 est obtenu au bout des deux années.
-------------------------------------	--

### Analyse

<b>Organisation</b>	Des parcours de préspecialisation ont été récemment introduits dans le M1. Ils ont pour objectif de démarrer plus tôt les enseignements des spécialités de M2. Les participants sont ainsi mieux équipés pour réaliser des stages dans la spécialité professionnelle qu'ils ont choisie. Ces parcours vont être consolidés dans la prochaine maquette.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>	Les résultats de l'enquête « Trendence Graduate Barometer » sont utilisés par le Career Service Center pour orienter ses actions. Ainsi, les PME locales montrant un fort développement sont clairement identifiées et systématiquement invitées aux actions de l'IAE (Forum entreprise, Forum apprentissage notamment). Ces actions permettent aux participants de mieux connaître le tissu économique local.

<p><b>Equipe pédagogique</b></p>	<p>L'HCERES fait remarquer une faible proportion de professionnels dans les spécialités <i>Marketing</i> et <i>Management des activités de service</i>.</p> <p>S'agissant du <i>Marketing</i>, quatre nouveaux intervenants ont été intégrés depuis la rentrée 2016 pour assurer les cours de méthodes qualitatives et de marketing digital ; ce sont tous des professionnels.</p> <p>Pour la spécialité <i>Management des activités de service</i>, il est important de mentionner que dans les cours assurés par des enseignants-chercheurs, des professionnels interviennent régulièrement pour témoigner et présenter leurs problématiques managériales en rapport avec le cours.</p> <p>Ainsi, pour l'année 2016-2017, dans le cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie service dans l'industrie : le Directeur Marketing chez Saint Gobain - division Building Glass Solution - est venu présenter une des problématiques rencontrées dans le cadre de ses activités : « Comment générer et mesurer l'adoption de nouveaux services de support à l'activité ».</li> <li>• Gestion du réseau de service : le Directeur Général Via Humanis est venu présenter une problématique stratégique majeure de son entreprise concernant le déploiement marketing et commercial d'une nouvelle offre de service.</li> </ul> <p>A noter qu'une augmentation sensible du nombre de professionnels dans ces deux parcours sera privilégiée dans la prochaine offre de formation.</p> <p>Les consultants sélectionnés pour enseigner à l'IAE Aix-Marseille ont tous eu des responsabilités en entreprise au cours de leur carrière (voir critères de sélection des intervenants). En tant que consultants, ils ont développé des activités de formation et ont par conséquent développés des compétences et des outils pédagogiques.</p> <p>La spécialité « Communication d'entreprise » forme aussi aux métiers de conseil en organisation (p. 5 du rapport d'auto-évaluation). Pour cette raison, elle fait intervenir des consultants en organisation. Certains sont des salariés de grandes sociétés de conseil en organisation réputées (Colombus, Albus Conseil).</p>
<p><b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b></p>	<p>Les candidats admis qui choisissent, pour des raisons personnelles, familiales ou professionnelles, de se tourner vers un autre établissement d'enseignement supérieur expliquent en grande partie la variation des effectifs. Une analyse prédictive annuelle apparaît difficile dans ces cas. Pour limiter l'impact de ces défections sur les effectifs d'année en année, le recours à une liste d'attente plus longue a été systématisé dans toutes les spécialités de la mention.</p> <p>La proportion d'étudiants de M1 poursuivant directement en M2 est de 43 %. Le pourcentage de 43 % n'est pas le taux de réussite du M1 mais le taux d'étudiants en M1 qui réalisent le parcours M1 en 1 an. Il y a chaque année une centaine d'étudiants qui optent pour le parcours M1 en 2 ans.</p> <p>Tous les étudiants de M1 qui ont validé leur année sont acceptés en M2 à l'IAE Aix-Marseille. Les M1 de l'institut ne sont pas mis en concurrence avec des M1 externes. En revanche, certains étudiants du M1 de l'IAE Aix-Marseille choisissent de poursuivre dans des écoles de management prestigieuses lorsqu'ils ont réussi les concours d'entrée (e.g. EM Lyon, ESCP) ou dans des M2 offrant des spécialités qu'ils ne trouvent pas à l'IAE Aix-Marseille (e.g. Marketing des produits de luxe).</p> <p>Certaines spécialités recrutent en majorité en dehors du bassin que constituent les étudiants de M1. C'est le cas notamment de la spécialité Contrôle de gestion qui attire des étudiants inscrits dans un cursus d'études comptables en dehors de l'IAE et qui décident de poursuivre en entreprise pour faire du contrôle de gestion plutôt qu'en cabinet comptable.</p> <p>Une plus grande intégration des années M1 et M2 est mise en place avec des parcours de pré-spécialisation en M1.</p>

<p><b>Place de la recherche</b></p>	<p>Suite à la disparition prochaine de la mention « Recherche », la nouvelle offre de formation de l'IAE Aix-Marseille proposera un parcours « Recherche, études et conseil » dans la mention. Des mutualisations avec les parcours existants, à finalité professionnelle, seront recherchées.</p>
<p><b>Place de l'international</b></p>	<p>Une expérience à l'international n'est pas obligatoire pour être sélectionné à l'IAE Aix-Marseille en M1. Toutefois, si l'étudiant ne justifie pas d'une expérience internationale significative (plus de trois mois consécutifs en échange dans une université étrangère, en césure ou en stage à l'étranger, ou une expérience de travail de type au pair), il devra effectuer un semestre à l'international au cours du M1 dans le cadre des partenariats universitaires. Une soixantaine d'étudiants en moyenne (soit 35 % des étudiants de M1) sont concernés par ce dispositif de mobilité.</p> <p>L'expérience internationale acquise est obligatoire pour tous les étudiants des spécialités de M2.</p> <p>L'internationalisation est au cœur de la stratégie de l'IAE Aix-Marseille et particulièrement dans la dimension formation. C'est pourquoi tous les étudiants sont exposés, d'une manière ou d'une autre, à la dimension internationale, avec un séjour d'une durée significative avant ou pendant leur cursus.</p> <p>Sous réserve de répondre aux conditions d'éligibilité, les étudiants peuvent bénéficier de tous les dispositifs d'aide à la mobilité internationale offerts pour un projet d'études à l'étranger dans le cadre de l'enseignement supérieur : bourses PRAME de la Région PACA, Erasmus PLUS, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (pour les boursiers sur critères sociaux), Ministère des Affaires étrangères.</p>
<p><b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b></p>	<p>Comme indiqué plus haut, les M1 de l'IAE Aix-Marseille ayant obtenu leurs crédits peuvent poursuivre dans une spécialité de M2. La sélection concerne les entrées directes en M2 pour des étudiants ne provenant pas de l'IAE Aix-Marseille. Les étudiants de M1 qui souhaitent améliorer leur niveau d'anglais peuvent le faire en étudiant un semestre dans une université étrangère où les cours sont dispensés en anglais ou faisant un stage dans un pays anglophone.</p> <p>Le niveau d'anglais fait partie des critères de sélection. Les candidats ayant un niveau trop faible ne sont pas retenus car ils ne seraient pas en mesure de suivre les cours en anglais. Les deux semaines de cours de remise à niveau sont efficaces pour des étudiants ayant déjà des bases solides en anglais.</p> <p>La centaine d'étudiants de M1 qu'on ne retrouve pas en M2 a en réalité choisi de faire le M1 en deux ans. Les spécialités de M2 accueillent ainsi des M1 de l'IAE qui ont fait leur M1 en un an, des étudiants de M1 de retour de césure et des M1 sélectionnés en provenance d'autres institutions ou de l'étranger.</p>
<p><b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b></p>	<p>L'IAE reçoit peu de demandes de VAE. Celles qui ont été reçues ces dernières années n'ont soit pas été validées soit pas été mises en œuvre par les candidats.</p>
<p><b>Evaluation des étudiants</b></p>	<p>Le faible taux de passage en M2 concerne les étudiants qui font le M1 en un an. Les étudiants sont en effet nombreux à choisir de faire le M1 en deux ans (une centaine d'étudiants chaque année).</p> <p>Les notes des étudiants sont communiquées individuellement via l'espace numérique de travail de manière continue pendant le cursus, ce qui leur permet de suivre leur progression. Les étudiants sont informés de la constitution et de la tenue du jury de diplôme par les gestionnaires administratives de programme en fin d'année. A l'issue des délibérations les étudiants reçoivent un relevé de notes et une attestation de réussite, dans l'attente de l'édition du diplôme remis lors de la cérémonie officielle organisée chaque année.</p>

<p><b>Suivi de l'acquisition de compétences</b></p>	<p>La mise en place d'un livret individuel de compétences, avec l'évaluation et le suivi que cela implique, est en projet, en lien avec la démarche d'Approche Par Compétences d'Aix-Marseille Université.</p> <p>Néanmoins, les alternants sont systématiquement suivi par un tuteur de l'IAE qui évalue leurs compétences à l'occasion d'une visite dans l'entreprise dans laquelle se déroule l'alternance.</p>
---	--

<p><b>Conclusion de l'évaluation</b></p>	
<p><b>Avis global et recommandations</b></p>	<p>Dans le cadre de la commission d'établissement du nouveau schéma directeur de l'offre de formation d'Aix-Marseille Université, un état des lieux des formations existantes a été réalisé. Tous les doublons de parcours entre l'IAE et la Faculté d'Economie-Gestion (FEG) ont été identifiés et analysés. Lors de la préparation de la nouvelle offre de formation, toutes les mentions et tous les parcours sont clairement distincts. Les parcours offrent des débouchés et/ou des modalités d'enseignement différentes. Spécifiquement, les diplômes de l'IAE se distinguent des diplômes de la FEG sur les dimensions managériale, stratégique et internationale. Des rapprochements ne sont pas envisagés.</p> <p>Dans la nouvelle offre de formation, des mutualisations entre les parcours « Recherche, études, conseil » et les autres parcours de la mention seront recherchées.</p> <p>Des actions sont envisagées pour améliorer la connaissance des entreprises du territoire (notamment les PME car les grandes entreprises sont bien connues par les étudiants). Les managers des petites et moyennes entreprises locales pourront en effet être davantage sollicités dans les enseignements.</p>