

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Rapport d'évaluation

Master Management stratégique des hommes et des organisations

Université François-Rabelais de Tours

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 06/07/2017

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

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

Évaluation réalisée en 2016-2017
sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Sociétés, entreprises et territoires

Établissement déposant : Université François-Rabelais de Tours

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

Le master *Management stratégique des hommes et des organisations* (MSHO) de l'Université François-Rabelais de Tours, porté par l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Tours, a été créé dans sa forme actuelle en 2012. La première année (M1) du master est articulée autour d'un semestre (semestre 7) commun avec le master *Finance, contrôle, audit* (FCA) et d'un semestre de pré-spécialisation (semestre 8) qui vise à orienter les étudiants vers l'une des quatre spécialités (professionnelle ou recherche) proposées en seconde année (M2) : *Management des PME et entrepreneuriat* (M2PME), *Management stratégique des ressources humaines et performance durable* (M2RH), *Marketing des services* (M2MS) ou *Recherche en sciences de gestion*, spécialité de M2 commune avec le master mention *Finance, contrôle, audit* de l'IAE de Tours. Une cinquième spécialité, *Management public*, a été fermée en 2014. Ce master vise à former, selon ces quatre spécialités, de futurs créateurs/dirigeants d'entreprise, consultants, responsables des ressources humaines, responsables marketing, enseignants.

Le master MSHO est proposé en formation initiale (FI) en M1 et dans trois spécialités de M2 (M2PME, M2MS et *Recherche en sciences de gestion*), en apprentissage (FA) en M1 et en M2 pour les trois spécialités professionnelles, en formation continue (FC) avec des groupes spécifiques en M2PME et M2RH, et sous contrat de professionnalisation pour les spécialités M2RH et M2MS.

Le M2MS est délocalisé au Liban (depuis 2006) et au Brésil (depuis 2008).

Analyse

Objectifs

Au niveau du M1, l'objectif de la mention est l'acquisition des fondamentaux du management et des sciences de gestion au semestre 7 et une pré-spécialisation au semestre 8 via le choix de deux cours optionnels par les étudiants. La mention propose quatre spécialités en M2 : *Management des PME et entrepreneuriat* (M2PME), *Management stratégique des ressources humaines et performance durable* (M2RH), *Marketing des services* (M2MS) et *Recherche en sciences de gestion* (R). Bien que la distinction ne soit plus soulignée, les trois premières spécialités sont à orientation plutôt professionnelle, la quatrième plutôt recherche, commune avec le master mention *Finance, contrôle, audit* (FCA). Une cinquième spécialité, *Management public*, a été fermée en 2014. La raison indiquée est le manque de ressources humaines (départ de deux enseignants-chercheurs).

Pour les trois spécialités professionnelles, les objectifs professionnels, les connaissances et compétences attendues à l'issue du M2 sont bien spécifiées. Les objectifs professionnels visés sont cohérents avec le contenu de la formation comme l'attestent notamment de très bons taux d'insertion professionnelle (IP) et les métiers occupés par les diplômés de ce master. En effet, la formation favorise l'acquisition d'une vision transversale de l'ensemble des champs des sciences de gestion : occuper un poste d'encadrement dans les domaines administratif, financier, marketing ou ressources humaines dans des PME

ou des grandes entreprises, y compris en contexte international. La création ou la reprise d'une entreprise entre aussi dans les objectifs professionnels. Mais la diversité des débouchés professionnels potentiels peut nuire à la lisibilité des apports en termes de connaissances et de compétences du master.

Les objectifs scientifiques sont également bien précisés : la formation vise en particulier à développer chez les étudiants une capacité de conceptualisation et d'analyse. La spécialité recherche vise quant à elle à former de futurs enseignants-chercheurs et des cadres et consultants de haut niveau à travers l'acquisition d'une vision transversale des fondamentaux des sciences de gestion. Elle prépare également les étudiants aux concours de l'enseignement secondaire. Ses objectifs scientifiques sont centrés sur le développement de capacités d'analyse, de compréhension et de synthèse de problèmes complexes, des capacités d'écriture et de formulation, des capacités de recherche et d'analyse de données quantitatives et qualitatives, le sens de la critique et de la proposition rigoureuse.

Organisation

La structuration de ce master est bien lisible.

Le M1 propose 14 unités d'enseignement (UE) sur deux semestres : le premier semestre (semestre 7), commun à l'ensemble des étudiants de la mention, comprend 6 UE dédiées à l'acquisition des fondamentaux du management et des sciences de gestion, communes avec le M1 FCA, 1 UE Langue vivante et 1 UE Projet. Ces deux dernières UE sont communes avec les M1 FCA et DAM (*Développement des aptitudes managériales*). Au deuxième semestre (semestre 8), l'étudiant suit un tronc commun à la mention et choisit deux cours de pré-spécialisation (parmi 17 options, ce qui est beaucoup), représentant 6 crédits européens (ECTS) et 72 heures de cours magistraux (CM) chacun soit 144 heures CM et 31,3 % des heures d'enseignement (hors stage), ce qui reste modeste. De plus, la mention sur la maquette du diplôme de deux options de *Management public* est étonnante puisque ce master ne propose plus depuis 2014 de spécialité *Management public* en M2. Cette pré-spécialisation des étudiants leur permet l'accès à l'une des quatre spécialités de M2. Le semestre 8 comprend également 1 UE Langue vivante et 3 axées sur la professionnalisation des étudiants du M1 : Projet, Simulation et Stage. On note quelques discordances entre les différentes pièces du dossier.

En M2, la mention est organisée autour de la poursuite de la spécialisation avec quatre spécialités : trois spécialités de M2 professionnel : *Management des PME et entrepreneuriat* (M2PME) avec trois parcours, *Marketing des services* (M2MS) avec trois parcours, *Management stratégique des ressources humaines et performance durable* (M2RH) avec deux parcours, et une spécialité *Recherche en science de gestion* commune avec le master FCA. Cette spécialité est entièrement cohabilitée et mutualisée entre les IAE de Tours et d'Orléans, ce qui paraît pertinent compte tenu des effectifs modestes (entre 11 et 17 étudiants selon les années).

Les deux années de formation sont caractérisées par un bon équilibre entre enseignements théoriques et professionnalisation et par des enseignements pertinents et cohérents au regard des objectifs des spécialités. Toutefois, pour la spécialité M2RH, une seule UE est prévue (30 ECTS) en semestre 10, sans détail entre les cours (59 heures CM) et le mémoire, ce qui est surprenant.

Le master MSHO est ouvert à l'apprentissage pour ses trois spécialités professionnelles en M2 depuis 2009, et depuis 2014 pour le M1 (mais le nombre d'étudiants concernés n'est pas mentionné). Il est aussi ouvert en FC avec des groupes spécifiques en M2PME et en M2RH et avec la possibilité de suivre le M2RH et le M2MS en contrat de professionnalisation. Cela est conforme à l'objectif de professionnalisation des trois spécialités. La scolarité en formation initiale (FI) est toutefois possible et concerne un petit nombre d'étudiants, sauf dans la spécialité M2RH (FA ou FC seulement).

De façon classique, l'organisation de ce master s'appuie sur des partenariats avec le réseau IAE France pour l'ensemble des formations, avec le CFAIURC (Centre de Formation des Apprentis Interuniversitaire de la Région Centre) pour les formations en apprentissage, avec le SUFCO (Service Universitaire de Formation Continue) pour la formation continue et avec le Réseau Référence RH pour la spécialité M2RH.

Positionnement dans l'environnement

Le positionnement de ce master semble cohérent au sein de l'offre de formation de l'université de Tours et pertinent dans l'environnement socio-économique territorial.

La mention MSHO est la seule formation de niveau bac+5 spécialisée en marketing, ressource humaine, PME ou entrepreneuriat à l'université de Tours. Si ce master propose essentiellement des enseignements de gestion, il se caractérise également par des enseignements de droit en M1 et dans les spécialités M2RH et M2PME. Les enseignements sont ainsi articulés autour de deux des trois disciplines phares de l'UFR Droit Economie et Sciences sociales de l'Université de Tours : économie, gestion et droit.

On relève toutefois un certain nombre de proximités de cette formation avec le master DAM, porté également par l'IAE de Tours, et le peu d'explication à ce sujet : proximité des enseignements en management/gestion des deux M1 ; proximité de deux spécialités à dominante gestion des ressources humaines en M2 : *Management des équipes, santé et qualité de vie au travail* (master DAM) et M2RH (master MSHO). On peut aussi relever : une même logique de spécialisation progressive du contenu des enseignements, des partenariats avec l'ARACT Centre (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants)... Cette proximité des deux formations pourrait éventuellement expliquer une baisse régulière des effectifs en M1 MSHO : entre 2011 (94 étudiants) et 2015 (58 étudiants) et ce, malgré les raisons avancées pour cette baisse des effectifs : distinction à partir de 2012 des effectifs des mentions MSHO et FCA et contraintes de locaux et de ressources humaines.

Au niveau régional, ce master se positionne comme complémentaire de l'offre de formation des IAE d'Orléans et de Poitiers dans le champ du marketing et de la ressource humaine (RH). Des choix distinctifs ont été opérés et sont clairement exposés : l'orientation marketing des services de la spécialité *Marketing des services* à Tours, alors que l'IAE d'Orléans propose une spécialité en marketing orientée vers les domaines de l'événementiel et du marketing produits. En RH, la spécialité de Tours se distingue par son ancrage en sciences de gestion et sa dimension responsabilité sociale des entreprises, alors que celle d'Orléans a un ancrage plus juridique, celle de Poitiers étant orientée vers la consultance. Il n'y a pas d'autres formations à la recherche en sciences de gestion dans le périmètre de la COMUE (Communauté d'Universités et d'Établissements). Ce master est au niveau régional la seule formation de niveau M2 en gestion des PME.

De manière classique et conformément au positionnement des IAE, cette formation bénéficie de relations partenariales diverses. L'IAE de Tours est membre de l'association des IAE et bénéficie de ses actions/initiatives communes en matière de recrutement, internationalisation, certification qualité Qualicert. La spécialité M2RH s'inscrit dans le réseau Référence RH etc. Et selon les spécialités de M2, des partenariats plus ciblés ont été mis en place comme par exemple avec l'ARACT Centre et l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) pour le M2RH, le CJD pour le M2PME. Ces partenariats sont mis en œuvre au travers d'interventions de professionnels dans la formation, de l'accueil d'étudiants en stage ou en apprentissage, de concours financiers ou matériels... Ces relations peuvent ainsi favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Cependant, il est dommage que le dossier ne fournisse pas d'informations sur les structures (entreprises, associations...) qui accueillent les étudiants en apprentissage. Aucun lien avec des pôles de compétitivité n'est souligné. Le master se positionne également dans un environnement international grâce à des partenariats avec trois universités étrangères au Canada, au Brésil et au Liban.

Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est composée en grande majorité d'enseignants-chercheurs (professeurs des universités, maîtres de conférences) et de quelques ATER (Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche) et doctorants, en sciences de gestion (Section 06 du Conseil Supérieur des Universités - CNU -), excepté pour les enseignements de langues vivantes. Cette composition est très satisfaisante.

En M1, la répartition entre enseignants-chercheurs (EC), ATER et doctorants, professionnels et enseignants est relativement équilibrée. On note toutefois deux éléments : d'une part, un nombre important d'intervenants (42 intervenants, ce qui peut déstabiliser les étudiants) et, d'autre part, 84 % des heures d'enseignement, hors langues vivantes assurées par des EC (et seulement 16 % par des professionnels y compris PAST -professeurs associés, ce qui est peu).

En M2, on observe que plus d'heures (hors langues) sont assurées par des professionnels, mais avec des disparités selon spécialités.

Pour la spécialité M2PME, on note une répartition équilibrée entre enseignants-chercheurs, professionnels et enseignants avec, pour le groupe formation continue, une plus forte représentation des intervenants professionnels (60 %) positionnés sur des enseignements « cœur de métier », que pour le groupe FI / FA (un tiers des intervenants). L'équipe pédagogique de la spécialité M2RH se caractérise par une forte représentation des intervenants professionnels, là aussi sur enseignements « cœur de métier, dont bon nombre de « conseils ». Pour la spécialité M2MS, on constate une répartition équilibrée des différentes catégories d'intervenants aussi bien pour le groupe FA que pour le groupe FC. Les niveaux et responsabilités des intervenants extérieurs sont globalement satisfaisants.

L'équipe pédagogique de la formation s'appuie sur des assistants pédagogiques dédiés à la formation initiale, à la formation en apprentissage et à la formation continue. Un conseil pédagogique réunit au moins une fois par an l'équipe pédagogique et les assistants pédagogiques. Mais le dossier ne mentionne pas spécifiquement les modalités d'encadrement pédagogique.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Trois grandes tendances sont relevées. On observe globalement une baisse des effectifs en M1 et dans les spécialités de M2. Les taux d'insertion professionnelle de cette formation sont satisfaisants. La spécialité recherche semble jouer son rôle de porte d'entrée d'une poursuite d'études en doctorat.

On note une baisse régulière des effectifs en M1 : 94 inscrits pédagogiques en 2011-2012 contre 58 inscrits pédagogiques en 2015-2016. Le décrochage des effectifs en 2012-2013 est souligné et expliqué par la séparation des mentions MSHO et FCA. Le taux de réussite en M1 est très satisfaisant : entre 92 et 100 % selon les années, ce qui constitue un taux de réussite satisfaisant. Cette baisse des effectifs est également notable en M2 : 215 inscrits pédagogiques en 2011-2012 contre 159 inscrits pédagogiques en 2015-2016 soit une baisse de 26 %. Un tableau à périmètre égal aurait été utile, sans la spécialité *Management public*, fermée en 2014, afin d'apprécier l'impact de cette fermeture dans l'érosion du nombre d'étudiants. Si l'on détaille les effectifs par spécialités en M2, on constate que :

- Pour la spécialité M2PME, les effectifs sont en baisse dans le parcours formation initiale (11 inscrits en 2010-2011 contre 6 inscrits en 2015-2016), dans le parcours double diplomation Université de Tours - Université du Québec à Trois Rivières (3 inscrits en 2010-2011 contre 1 inscrit en 2015-2016) et dans le parcours en apprentissage (avec un net décrochage depuis 2013-2014). En revanche, le nombre d'étudiants en formation continue est en augmentation régulière.
- Pour la spécialité M2MS, les effectifs sont relativement stables (une cinquantaine d'étudiants inscrits tous parcours confondus) et en augmentation depuis 2010-2011 avec cependant une diminution du nombre d'inscrits en FI (9 inscrits en 2010-2011 contre 3 inscrits en 2015-2016) et dans le parcours international au Brésil (21 inscrits en 2011-2012 contre 12 inscrits en 2014-2015). Cette diminution est compensée par un effectif stable dans le parcours

international au Liban (une vingtaine d'étudiants inscrits) et une augmentation régulière du nombre d'étudiants en apprentissage, ce qui ne permet pas forcément d'en déduire « une forte attractivité de la formation » (indiquée dans le dossier).

- Pour la spécialité M2RH, la baisse d'effectifs la plus nette est celle de la FC alors que le nombre d'étudiants en FA est stable (une trentaine d'étudiants inscrits). Cette baisse, amorcée en 2014-2015, s'expliquerait par le raccourcissement de la durée de la formation (sur deux années universitaires auparavant, sur une année à partir de 2016). Ce raccourcissement annule l'impact des réinscriptions et de la simultanéité de deux promotions ; mais on ne comprend pas bien cet effet rétroactif.
- Pour la spécialité Recherche en sciences de gestion, les effectifs sont passés de 12 à 17 étudiants entre 2012-2013 et 2015-2016.

On en conclut que les spécialités de M2 sont plus ou moins attractives, à la fois en interne (étudiants venant d'autres mentions, mais on ne sait pas lesquelles) et externes (un étudiant sur deux en 2015-2016).

Les taux de réussite sont plus inégaux en M2 (64 % en 2012-2013, ce qui est faible ; 76 % en 2014-2015) qu'en M1 ; et l'on peut regretter l'absence d'analyse.

Concernant l'insertion professionnelle (IP) des étudiants, on note que :

- Pour le M2PME, les données sont celles fournies par l'OVE (Observatoire de la Vie Etudiante) ; selon ces données, le taux d'IP des diplômés (FI et FA) oscille entre 80 et 85 %. Ces données sont complétées par une enquête interne, sur laquelle on aurait souhaité obtenir des précisions, sur les promotions plus récentes (2013-2014 et 2014-2015). Selon cette enquête, le taux d'IP des diplômés (FI et FA) se situe aux alentours de 90 %. Ces diplômés occupent, par exemple, les emplois suivants avec un statut de cadre : conseiller en création d'entreprise, dirigeant suite à une création/reprise d'entreprise, responsable administratif et financier.
- Pour le M2MS, le dossier mentionne un taux d'IP avoisinant les 90 % (hors diplômés des formations délocalisées au Brésil et au Liban) 30 mois après la fin de la formation en se basant sur les données de l'enquête OVE. Ces données sont complétées par une enquête interne réalisée pour le conseil de perfectionnement du diplôme, sur les promotions plus récentes (2013-2014 et 2014-2015). Selon les données de cette enquête, le taux d'IP des diplômés se situe aux alentours de 90 %. Les emplois occupés par ces diplômés sont par exemple les suivants : chef de produit, chef de marché, responsable marketing, webmarketer.
- Pour le M2RH, l'enquête OVE et l'enquête interne réalisée pour le conseil de perfectionnement du diplôme permettent d'évaluer un taux d'IP qui oscille entre 88 et 100 %. Ces diplômés occupent, par exemple, les emplois suivants : responsable RH, responsable recrutement, responsable formation, chargé des relations sociales.
- Pour la spécialité *Recherche en sciences de gestion*, l'enquête OVE distingue le nombre de diplômés ayant poursuivi leurs études en doctorat qui est en augmentation (aucun étudiant en 2012-2013, un étudiant en 2013-2014 et trois étudiants en 2014-2015) et le nombre de diplômés qui n'ont pas poursuivi en doctorat insérés dans la vie professionnelle. Pour ces derniers, on constate un taux d'IP de 100 %, majoritairement dans les milieux de l'enseignement et des cabinets d'études et de conseil.

Les formations répondent à une réelle demande sociale comme en témoignent des taux d'IP bons, voire excellents.

Place de la recherche

La recherche semble bien valorisée dans cette formation.

L'adossé des formations de la mention MSHO à l'équipe d'accueil en Sciences de Gestion 6296 VALLOREM (Val de Loire Recherche En Management Universités Orléans Tours) et la mobilisation de différents terrains et acteurs dans le cadre des recherches de cette équipe d'accueil favorisent des interactions entre professionnels et enseignants-chercheurs, dont peuvent bénéficier les étudiants sous la forme d'études de cas, de conférences...

La formation à la recherche est présente dans la mention, dès le M1, avec des enseignements en méthodologie et recherches documentaires pour tous, et une option recherche au semestre 8 (projet de recherche consistant dans la formulation d'une problématique de recherche et le choix d'une méthodologie pour y répondre). Elle a également toute sa place en M2. Une spécialité recherche commune avec le M2 FCA, est proposée aux étudiants. Des méthodologies de recherche sont mises en œuvre dans divers enseignements dans les divers M2. Par ailleurs, on note un accompagnement des étudiants en M1 et en M2 à la rédaction du mémoire par un enseignant-chercheur de l'équipe (accompagnement collectif et individuel) ; le mémoire de M2 donne lieu à une soutenance, le mémoire de M1 est évalué sans soutenance. On peut encore souligner la participation des étudiants à des conférences ou journées de recherche de VALLOREM et la possibilité pour les étudiants du M2MS d'obtenir la spécialité *Recherche en sciences de gestion* en double diplôme.

Place de la professionnalisation

Cette formation accorde une place non négligeable à la professionnalisation des étudiants.

Le master est ouvert largement à l'apprentissage et à la FC. Une année de césure entre le M1 et le M2 n'est pour l'instant pas proposée, mais le dossier indique que c'est une voie d'amélioration envisagée.

Les professionnels sont largement sollicités dans le cadre de cette formation via des interventions dans les différents enseignements. La formation s'appuie sur des partenariats avec des acteurs du monde économique et associatif. Ces partenariats sont mis en œuvre au travers d'interventions de professionnels dans la formation, de l'accueil d'étudiants en stage ou en apprentissage, d'appui des projets tutorés, de concours financiers ou matériels... Ces relations peuvent ainsi

favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. La professionnalisation est également assurée par le poids des stages dans la formation. Le pôle PEPITE Centre permet d'accompagner les projets de création d'entreprise et d'obtenir le statut d'étudiant entrepreneur. De plus, différentes actions de sensibilisation et d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants sont intégrées dans la formation : conférences, Semaine d'Insertion Professionnelle, rencontres avec d'anciens étudiants, etc. Les fiches RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) sont jointes au dossier, mais contiennent parfois quelques erreurs.

Place des projets et des stages

La place des projets et des stages semble centrale dans cette formation.

En M1 les étudiants non-inscrits dans le parcours apprentissage doivent conduire un projet (unité d'enseignement (UE) 7 au premier semestre en tronc commun avec les M1 FCA et DAM ; UE 14 au second semestre). Les finalités de ce projet sont bien précisées. Les étudiants en parcours apprentissage réalisent un projet professionnel personnel qui les amène à développer une analyse réflexive sur la conduite de leurs missions en entreprise. Les projets des étudiants de M1 sont évalués chaque semestre sur la base d'un rapport et d'une soutenance orale. Ces projets semblent donc bien valorisés dans la formation. Mais on aurait souhaité obtenir des précisions au sujet de leur encadrement pédagogique. Il est fait mention pour l'UE 7 (Projet) de modalités d'enseignement qui recouvrent 12 heures CM (cours magistraux) et 4 heures TD (travaux dirigés) et pour l'UE 14 6 heures CM et 4 heures TD, sans plus de précisions.

En M2, les projets sont distincts selon les spécialités. Les étudiants de la spécialité M2PME, en FI ou en FA, conduisent un projet en lien avec leur spécialité, comme par exemple la participation à des concours : concours la Performance Globale organisé par le CJD, concours CreaCampus et Défi Social Business du Pôle Pepite. Toutefois, considérer la participation des étudiants à un concours comme un projet professionnel est discutable. Les projets sont évalués sur la base d'un rapport et d'une soutenance orale. Les étudiants de la spécialité M2MS peuvent conduire deux types de projets collectifs : des projets d'études à finalité professionnelle ou de recherche, projets suivis par un enseignant-chercheur de la formation, et des projets « vie de promo » axés sur la communication autour de la formation. Ces projets sont également évalués sur la base d'un document (rapport d'étude et poster ou rapport d'activité) et d'une soutenance orale. On note que l'on rencontre fréquemment ce type de projet dans le cadre de M2. Les étudiants de la spécialité M2RH en apprentissage ont à mener deux projets d'étude et de recherche : un projet sur le management intergénérationnel sous la forme d'une étude longitudinale et un projet sur la qualité de vie au travail, en partenariat avec Pôle Emploi. Ce projet donne lieu à un événement public lors de la restitution des résultats. Le rôle des étudiants n'est toutefois pas clairement exposé. Il s'agit là de projets en lien avec le contenu de la spécialité mais dont la dimension recherche reste à préciser. Comme pour les autres spécialités, ces projets sont évalués sur la base d'un rapport écrit et d'une soutenance orale.

Concernant le projet des étudiants de la spécialité recherche, des précisions auraient mérité d'être apportées, notamment sur les options autres que l'option marketing pour lesquelles un projet collectif est demandé aux étudiants, sur la signification du terme « projet collectif » et sur l'évaluation du projet.

La place des stages obligatoires est conséquente pour les étudiants en FI ou en FC non-salariés : au moins trois mois en M1, six mois en M2. Ce stage peut être réalisé en France ou à l'étranger, mais le nombre d'étudiants concernés par cette dernière modalité n'est pas mentionné. Pour la spécialité recherche, le stage est possible, notamment dans un laboratoire, mais facultatif. On ne connaît pas le nombre d'étudiants concernés. Les dispositifs d'aide à la recherche de stage/de contrat d'apprentissage sont nombreux, au niveau de l'IAE et de l'établissement. En effet, les étudiants ont accès à trois banques de stages mis à leur disposition par l'Université, la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) de Touraine et Studyrama, en complément des offres de stage adressées à l'IAE.

Les étudiants en recherche d'un contrat d'apprentissage sont accompagnés par le CFAIURC.

Place de l'international

La place de l'international est satisfaisante même, elle pourrait être mieux valorisée dans cette formation.

La dimension internationale de cette formation s'appuie en premier lieu sur le réseau des IAE, voire sur des dispositifs universitaires « classiques » comme ERASMUS, le service des Relations Internationales de l'université de Tours, la possibilité pour les étudiants de faire un stage à l'étranger pour les étudiants du M2MS.

Des partenariats d'échanges sont signés avec 6 établissements d'enseignement supérieur à l'étranger. Le nombre d'étudiants de M1 ayant bénéficié d'échanges à l'étranger (ERASMUS ou autres) est compris entre 8 et 14 selon les années, pour les deux mentions MSHO et FCA. Il n'est pas possible de calculer le pourcentage, les effectifs de la mention FCA n'étant pas communiqués ; mais cela paraît assez peu. De plus, on note une très faible mobilité à l'international des étudiants français de M2. On constate par ailleurs qu'il y a très peu d'étudiants étrangers en M1 (1,7 % des effectifs en 2015-2016). Le master bénéficie aussi de partenariats avec trois universités étrangères au Canada, au Brésil et au Liban.

La spécialité M2MS propose 24 heures d'enseignement de management en langue anglaise (marketing international, marketing du tourisme) et un séminaire de plusieurs jours à l'étranger, avec de multiples activités (visites d'entreprises, conférences...). Elle bénéficie d'une implantation multi sites via des partenariats avec l'Instituto Internacional de Educação (Brésil) l'Université Saint Joseph (Liban). La délocalisation du diplôme français au Brésil se concrétise par l'ouverture d'une promotion brésilienne de 12 à 21 étudiants tous les 2 ans environ. Les cours sont assurés par les équipes pédagogiques de Tours au Brésil, mais les étudiants brésiliens viennent aussi en France un mois. La délocalisation du diplôme au Liban se fait sous la forme d'un double diplôme (entre 15 et 22 étudiants libanais chaque année, cours exclusivement à Beyrouth). Il est toutefois regrettable que ces formations à l'étranger ne puissent être suivies par les étudiants français de la spécialité M2MS,

même si le rythme de l'alternance pour les étudiants en FA, majoritaires dans cette formation, peut être un obstacle. Toutefois, des interactions sont organisées entre étudiants français et brésiliens/libanais pour les sensibiliser à la dimension internationale de la formation. Et les étudiants du M2MS non apprentis peuvent faire leur stage de fin d'études à l'étranger. Une double diplomation est possible pour les étudiants de la spécialité M2PME dans le cadre d'un partenariat avec l'Université du Québec à Trois Rivières (Québec) qui offre la possibilité aux étudiants français de suivre cette spécialité dans le cadre d'une année d'études dans cette université. Cinq places leur sont réservées, mais un seul étudiant en a bénéficié en 2015-2016, deux l'année précédente. On ne connaît pas les raisons de ce faible intérêt. La maquette du diplôme prévoit des cours en anglais dans le cadre de la délocalisation au Brésil, mais *a priori*, réservés aux étudiants brésiliens.

Les étudiants de la spécialité M2RH sont également sensibilisés à la dimension internationale de la formation avec, dès la rentrée en apprentissage, un séminaire de 21 heures en anglais et avec une option « internationale » totalement enseignée en anglais (28 heures). Il aurait été souhaitable d'obtenir plus de précisions sur le contenu de cette option et sur le profil des étudiants potentiellement concernés. Le résumé descriptif de la certification de cette spécialité précise également que « *La formation est accessible aux étudiants étrangers, tout en anglais, à Tours sur site* ». Or, le dossier mentionne que « *la version totale en anglais de la spécialité (HUREST - Human Resources and Strategy) a été préparée mais n'a jamais ouvert faute de moyens humains* ». Un séminaire méthodologique de 5 jours dans un pays étranger est mentionné ; mais on ne sait pas s'il est obligatoire et dans quels pays il est organisé.

La spécialité recherche ne comprend pas d'enseignement de management en langue anglaise. Ce qui est étonnant puisque que 60 % des effectifs de cette spécialité sont d'origine étrangère, avec une forte concentration dans les pays où l'IAE de Tours a développé des diplômes délocalisés (Brésil, Liban et Maroc). Il est difficile de faire abstraction aujourd'hui de la dimension internationale de la recherche en sciences de gestion.

Des enseignements d'autres langues que l'anglais ne sont pas prévus. En revanche, une préparation au TOEIC (Test of English for International Communication) est proposée aux étudiants de toutes les spécialités du master.

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Le M1 privilégie un recrutement « interne » puisque les deux tiers des étudiants de cette formation proviennent de la licence de sciences de gestion de l'IAE de Tours. Les autres étudiants, extérieurs au réseau IAE (mais il n'est pas précisé si ceux provenant d'une licence « colorée gestion » de l'UFR de Droit, Economie et Sciences sociales de l'université de Tours sont considérés comme extérieurs au réseau IAE), sont recrutés selon des critères « classiques » : dossier universitaire, score IAE Message, motivation, projet professionnel et entretien. La sélection à l'entrée des spécialités de M2 se fonde sur les options choisies en M1 et sur un entretien avec le responsable de la spécialité. L'admission en M2 d'étudiants provenant d'un autre établissement concerne près de la moitié des effectifs inscrits. Ce chiffre n'est pas expliqué ; mais on suppose qu'il s'agit des incidences des partenariats (Brésil et Liban) et du poids de la FC. Les étudiants en FC candidats aux spécialités M2RH et M2PME peuvent être recrutés via un dossier de VAP/VAE (Validation des Acquis Professionnels/Validation des Acquis de l'Expérience). Cette modalité n'est pas précisée pour les étudiants du M2 M2MS.

Le taux de réussite très satisfaisant en M1 peut être attribué aux dispositifs de suivi et d'aide à la réussite des étudiants mis en place et classiques pour un IAE : mise à niveau des étudiants, encadrement pédagogique.

Les passerelles organisées entre les masters de l'IAE de Tours sont des passerelles relativement « classiques » que l'on retrouve dans de nombreux masters universitaires : possibilité pour les étudiants de changer de mention de master entre MSHO, DAM et FCA, entre le M1 et le M2. Mais aucune indication n'est donnée sur les flux de ces changements de mention.

Modalités d'enseignement et place du numérique

Les modalités d'enseignement sont « classiques » : cours magistraux, TD, conférences, projets collectifs et stage/apprentissage...

Les rythmes d'alternance centre de formation/entreprise pour les étudiants de M1 et de M2 en apprentissage sont satisfaisants. En M1 (FI et FA) les enseignements sont organisés selon le rythme d'alternance 15 jours en entreprise/15 jours à l'IAE entre septembre et mars, puis un temps plein en entreprise d'avril à août. On note une volonté d'augmenter le nombre d'étudiants apprentis en M1. En M2, la plupart des étudiants sont en apprentissage (100 % en M2RH, proche de 100 % en M2MS, un peu moins en M2PME). Le M2PME accueille des étudiants en FI, FA et FC. Le rythme d'alternance est de 3 semaines Entreprise/3 semaines à l'IAE jusqu'en mars, puis temps plein en entreprise. Le M2MS est essentiellement suivi en apprentissage (avec quelques étudiants en FI) selon le rythme d'alternance 3 semaines en entreprise/3 semaines à l'IAE jusque fin janvier, puis un temps plein en entreprise sauf 2 semaines en avril. Le M2RH accueille des étudiants en FC et FA selon le rythme d'alternance de 4-5 semaines en entreprise/3-4 semaines à l'IAE. Le M2 *Recherche en sciences de gestion* n'est suivi qu'en FI.

On note le déploiement d'innovations pédagogiques basées sur :

- Des outils numériques : mise à la disposition des étudiants de M1 gratuitement par la Région Centre Val de Loire d'un ordinateur ou d'une tablette numérique, utilisation de la plateforme CELENE (Cours En Ligne et Enseignement Numérique) en M1 pour le dépôt des mémoires de fin d'année, pour l'accès à des supports de cours, à des cas et à des exercices en M2PME, modules en e-learning, simulations, business games, organisation de travaux de groupes entre les trois promotions (France, Liban et Brésil) avec l'utilisation d'outils numériques permettant le travail à distance (groupware, visioconférences...) dans la spécialité M2MS.

- Des pratiques de développement personnel, du coaching individuel à la demande en M2RH.
- Le recours à la pédagogie inversée et à des modules en e-learning dans la spécialité M2MS.
- L'accès à des réseaux sociaux spécifiques à chaque année du master.
- La réalisation d'un « *serious game* » en fin de M1.

Les autres modalités d'enseignement mentionnées (accès à l'ENT - Espace Numérique de Travail - en M2, à des bases de données numériques de la Bibliothèque Universitaire et à des logiciels en libre accès, outils numériques de travail à distance, formation à l'utilisation de nouvelles technologies) sont intéressantes mais pourraient être plus innovantes. Un MOOC (*Massive Open Online Course*), par exemple, pourrait être proposé sur une des thématiques développées dans la formation. En revanche, aucune Formation A Distance (FOAD) n'est proposée.

Evaluation des étudiants

Les modalités d'évaluation des étudiants sont classiques avec une bonne répartition entre les examens terminaux et les contrôles continus en M1 et en M2MS et M2PME. Les étudiants qui ont échoué lors de la soutenance de leur mémoire doivent présenter un nouveau mémoire l'année universitaire suivante. Les UE sont acquises à 10, les notes des UE se compensant, exceptée celle du mémoire (note éliminatoire). Le redoublement n'est pas de droit, mais autorisé sur avis du jury. Pour le M2RH, les modalités de contrôle des connaissances de chaque enseignement ne sont pas précisées, pas plus que les modalités du grand oral d'évaluation de la culture générale en gestion organisé dans chacune des spécialités de M2. Dans la spécialité recherche, le contrôle continu prédomine, ce qui peut être regrettable.

Les modalités d'encadrement pédagogique liées à l'évaluation des connaissances ne sont pas réellement des innovations pédagogiques : bilan semestriel de l'étudiant par le responsable de la formation, consultation des copies d'examen).

Suivi de l'acquisition de compétences

L'organisation des enseignements facilite une spécialisation progressive des étudiants et les contrôles continus permettent aux étudiants d'évaluer leur niveau de compétences avant l'examen terminal. Mais tous les enseignements ne font pas l'objet d'un contrôle continu.

Ce suivi de l'acquisition des compétences est complété par les modalités suivantes : entretien individuel du responsable de formation avec les étudiants, consultation des copies d'examen, évaluation des stages, mémoires et projets à l'aide de grilles d'évaluation spécifiques. Cependant, il n'est pas fait état de supports spécifiques de suivi personnalisé et individuel des compétences acquises par les étudiants. Ce ne sont pas là de réelles innovations pédagogiques.

Les Annexes Descriptives au Diplôme sont présentes.

Suivi des diplômés

Le suivi quantitatif et qualitatif des diplômés s'appuie sur le croisement de différentes enquêtes : au niveau de l'établissement (OVE-suivi à 30 mois), avec la limite du faible taux de réponse inhérente à ce type d'enquête, de l'IAE et de l'équipe pédagogique (enquêtes internes via l'association des anciens, réalisée pour le conseil de perfectionnement du diplôme), et niveau du CFAIURC pour les apprentis (suivi à 6 mois). Il s'appuie également sur un large éventail de dispositifs qui favorisent le maintien des liens avec les anciens étudiants : réseaux sociaux, invitation des anciens étudiants aux événements ponctuels de l'IAE de Tours, ou encore leur implication dans la formation (retours d'expérience). L'annuaire des alumni est en cours d'élaboration.

Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

On note l'existence d'un conseil de perfectionnement commun à l'ensemble des mentions portées par l'IAE de Tours et qui se réunit une fois par an. Il comprend des EC des différentes mentions, des responsables d'entreprises partenaires et deux étudiants. Des conseils de perfectionnement sont aussi organisés au niveau de la mention du master et pour chacune des spécialités. Les conseils de perfectionnement, outre leur implication dans l'évaluation des enseignements, sont des organes d'orientation stratégique de la mention et de ses spécialités. Si le choix de l'instauration d'un conseil de perfectionnement aux différents niveaux des masters de l'IAE de Tours (ensemble des mentions, mentions et spécialités) semble judicieux, on est cependant en droit de s'interroger sur les coûts de coordination et l'efficacité générés par ces différents niveaux de conseils de perfectionnement.

L'IAE de Tours étant certifié QUALICERT depuis 2007, une procédure standardisée d'évaluation des enseignements est prévue chaque année, avec une grille unique proposée en ligne. Cette évaluation est complétée par une enquête du CFA IURC menée auprès des étudiants en apprentissage. Les résultats de cette double évaluation sont discutés lors du conseil de perfectionnement. Il en va de même des enquêtes de satisfaction auprès des maîtres d'apprentissage, communiqués au conseil de perfectionnement, ce qui permet de mieux adapter le contenu de la formation aux attentes des entreprises et de définir les orientations stratégiques de la formation. Les résultats des évaluations des enseignants et des enseignements par les étudiants sont pris en compte pour faire évoluer les pratiques pédagogiques.

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Réponse à une réelle demande sociale avec une réelle implication de l'équipe pédagogique dans l'accompagnement des étudiants et le suivi des diplômés.
- Taux d'insertion professionnelle bons, voire excellents.
- Formation largement ouverte à l'apprentissage.
- Spécialisation progressive qui favorise l'acquisition d'une culture générale solide en sciences de gestion.
- Réel adossement à la recherche.
- Innovations pédagogiques, notamment pour la spécialité *Marketing des services*.

Points faibles :

- Ouverture à l'international perfectible (enseignement des langues étrangères limité à celui de l'anglais, séjours/échanges à l'étranger en M2 peu nombreux, hormis le séminaire de quelques jours).
- Baisse régulière des effectifs en M1 et en M2, sans analyse.
- Déficit d'explication du positionnement proche de spécialités DAM et MSHO dans le domaine RH.

Avis global et recommandations :

La mention répond à une réelle demande sociale, comme l'indiquent notamment les taux d'insertion professionnelle qui sont bons, voire excellents. La construction de la formation, avec une spécialisation progressive, le M2 en apprentissage, les contenus des spécialités, l'adossement à la recherche sont pertinents.

Le développement de la formation en apprentissage dès le M1 est une voie d'amélioration notable.

L'effort d'innovations pédagogiques initié dans la spécialité *Marketing des services* devrait être repris dans les spécialités *Management des PME et entrepreneuriat*, *Management stratégique des ressources humaines et performance durable* du master.

Au-delà, la dénomination de la formation serait à revoir car elle ne traduit pas la diversité des formations proposées par la mention et de leurs débouchés professionnels. Elle met en avant la spécialité en RH (Ressources Humaines) plus que les autres (*Marketing des services*, *Management des PME et entrepreneuriat*). Le rédacteur du dossier est conscient de cet élément qui devra présider aux réflexions nécessitées par la nouvelle nomenclature des masters.

Par ailleurs, ce master aurait tout intérêt à se différencier du master *Développement des aptitudes managériales* pour permettre une meilleure visibilité de ses objectifs scientifiques et professionnels. Un renforcement de sa dimension internationale pourrait constituer un élément de différenciation et permettrait peut-être d'enrayer la baisse des effectifs en M1 et en M2. La réflexion des responsables du master sur la création de la spécialité HUREST (*Human Resources and Strategy*) dispensé en anglais devrait être poursuivie dans cette perspective.

Enfin, il serait souhaitable de s'interroger sur le maintien de deux formations orientées RH (spécialités *Management stratégique des ressources humaines et performance durable* de la mention MSHO et *Management des équipes, santé et qualité de vie au travail* de la mention DAM) toutes les deux proposées en FA ou FC, et mutualisant certains cours.

Observations de l'établissement

Tours, le 20 mai 2017
Monsieur le Président de l'Université
François-Rabelais de Tours

Université
François-Rabelais
de Tours

60, rue du Plat d'Étain
BP 12050
37020 Tours Cedex 1

www.univ-tours.fr

Objet : HCERES retours sur l'autoévaluation

Je, soussigné Philippe Vendrix, Président de l'Université François-Rabelais de Tours, indique par la présente que l'établissement ne souhaite pas faire d'observation sur les retours des comités HCERES concernant les mentions de Licences, Licences professionnelles et Masters.

L'ensemble des remarques ont été transmises aux responsables des mentions en préparation, en même temps que les expertises internes produites par les rapporteurs de la Commission Formation et Vie Universitaire. Ces documents vont permettre aux enseignants d'ajuster leurs propositions de mentions et de parcours, en fonction des recommandations qui leur ont été faites.

Un court document concernant les retours sur les champs de formation est joint.

L'université de Tours remercie les experts de l'HCERES du soin mis à l'analyse de l'autoévaluation et d'efforcera d'en tirer le plus grand bénéfice.

Le Président de l'université
Philippe Vendrix

