

HCERES

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

Département d'évaluation des formations



Rapport d'évaluation

Master Management de l'innovation

Université de Lorraine

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 14/06/2017

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 : Droit, économie, gestion

Établissement déposant : Université de Lorraine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

La mention *Management de l'innovation* est l'une des 10 mentions de master en sciences de gestion de l'Université de Lorraine. La mention a pour objectif de former les étudiants à se construire une vision stratégique de l'innovation, à utiliser des outils techniques et organisationnels du développement d'activités, de management de la qualité totale et des méthodes de contrôle et de suivi du management de projets innovants par des dispositifs d'intervention et de recherche. Elle transmet des connaissances et des compétences dans les domaines de l'innovation produit et de l'innovation process dans le cadre des nouvelles pratiques et instruments de gestion. Cette formation vise également l'innovation managériale et correspond ainsi à des approches tout à fait actuelles de l'innovation. La formation apporte aussi les compétences nécessaires au pilotage de l'innovation en lien avec les spécificités et les besoins d'innovation de la région Lorraine (l'Entrepreneuriat et la restructuration industrielle, la chaîne logistique et le transfrontalier, la qualité et la compétitivité durable).

Le master est organisé en trois spécialités : *Management de la qualité* (en formation initiale - FI et continue - FC), *Entrepreneuriat et développement d'activité* (FI et FC) et *Management de la chaîne logistique* (FI et FC) qui concernent la 2nde année de master (M2) et co-habilitée avec l'Ecole nationale d'ingénieurs de Metz (ENIM).

Les trois spécialités sont traitées en trois parcours à parts égales : 9 crédits européens par semestre, 21 crédits de tronc commun en 1^{ère} année de master (M1). En M2, le semestre 9 compte 12 crédits de spécialité, 8 de tronc commun, puis, on a une pleine spécialisation au semestre 10. La mention *Management de l'innovation* offre la possibilité d'un parcours « recherche ».

Par ailleurs, la mention est délocalisée sur le site du centre de recherche public (CRP) Henri Tudor en ce qui concerne la formation des deux spécialités *Management de la qualité* et *Management de la chaîne logistique global*, ainsi qu'au Maroc (à Agadir) pour les spécialités *Entrepreneuriat et développement d'activité* et *Management de la chaîne logistique*.

Analyse

Objectifs

La formation est bien pensée et structurée afin de permettre l'acquisition de compétences débouchant sur des métiers traditionnels et nouveaux du champ de l'innovation, de la création d'entreprise, de la logistique et de la gestion de projets. Ces métiers sont clairement identifiés et répertoriés dans les fiches du Répertoire national des certifications professionnelles : responsable achat et logistique (industrie) ; chef de service logistique commerciale ; ingénieur logistique (gaz, pétrole, eau minéral) ; ingénieur consultant ; directeur des systèmes d'information ; ingénieur de projet (étude) ; consultant industriel (informatique) ; responsable qualité (services) ; ingénieur méthode-Qualité ; ingénieur qualité logiciel ; chef de projet en entreprise ou organisations publiques ; chef d'entreprise, entrepreneur....

Par ailleurs, le master *Management de l'innovation* offre aussi une opportunité de poursuite en thèse de doctorat.

Organisation
<p>La formation est globalement bien organisée avec une bonne lisibilité et une spécialisation progressive. La formation est dispensée en FI et en FC et présente une forte homogénéité entre les sites de Metz et ceux délocalisés, par leur maquette commune, la structure du pilotage et l'équipe enseignante. Les objectifs de professionnalisation des étudiants sont cohérents à des fins d'insertion professionnelle rapide à l'issue du diplôme. La voie d'une poursuite d'études via la recherche est aussi ouverte par le biais d'un parcours « recherche » dispensé en M2 et accueillant des étudiants envisageant la réalisation d'une thèse de doctorat ou des cadres s'orientant vers des fonctions d'études et recherches ou de conseil et formation. La mention porte aussi bien sur les secteurs industriels pour lesquels le partenariat avec l'ENIM et Lorraine-INP est important, que sur les services, pour lesquels le Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) - CRP Henri Tudor au Luxembourg est un interlocuteur compétent sur la Grande Région.</p> <p>L'organisation de la formation est cohérente avec ses spécialités différenciées mais complémentaires, tant par les enseignements dispensés que par la pertinence des spécialisations proposées en région Lorraine.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le master <i>Management de l'innovation</i> de l'Université de Lorraine bénéficie d'une position très originale dans son environnement et répond aux attentes du monde socio-économique ; il s'inscrit dans le champ de formation <i>Droit, économie, gestion</i> à côté des autres mentions de masters du domaine. Cette formation offre la possibilité aux étudiants de 3^{ème} année de licence (L3) <i>Gestion</i> de poursuivre leurs études.</p> <p>La formation est positionnée au sein de l'offre Lorraine de formation en management sur le site de Metz (rattachement à l'Ecole supérieure de management-Institut d'administration des entreprises - ESM-IAE) mais diffuse largement à l'échelle lorraine (partenariats avec les écoles d'ingénieurs de Lorraine INP). Il n'y a pas de formation miroir sur le site de l'ISAM-IAE Nancy (l'Institut supérieur d'administration et de management). L'objectif est de spécialiser les sites.</p> <p>Il existe des formations proches au sein d'ICN Business School (Institut Commercial de Nancy). La formation bénéficie d'un accord avec l'école pour mettre en place des doubles diplômes dans le domaine de l'entrepreneuriat mais pas encore dans le domaine du supply chain management. Il n'y a pas de formations similaires au sein de la grande région.</p>
Equipe pédagogique
<p>La formation est portée par une équipe pédagogique diversifiée et cohérente. Globalement, on observe un bon équilibre dans la composition de l'équipe et des représentants des deux sites (Metz, Nancy) sont bien présents dans l'équipe. Elle est composée d'enseignants, d'enseignants-chercheurs, de représentants étudiants, de vacataires et de professionnels issus du monde socio-économique qui assurent des cours ou des travaux dirigés - TD. 40 % du volume horaire global des enseignements par des professionnels, en moyenne sur les deux années du master, tous parcours confondus et donc, 60 % par des enseignants et enseignants-chercheurs de l'établissement et d'autres établissements. Les intervenants extérieurs et professionnels apportent une vision complémentaire et plus opérationnelle, en adéquation avec la dimension professionnelle de la gestion d'entreprise. L'équipe de pilotage de la formation est constituée des deux responsables de la mention et des responsables de spécialités, auxquels s'ajoutent des professionnels, deux étudiants et des personnels administratifs des scolarités. Elle assure la cohérence des formations et veille à l'égalité de traitement des étudiants. Elle veille à coordonner le travail des équipes pédagogiques. Elle se réunit au moins deux fois par an et produit un compte-rendu de ses travaux.</p>
Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études
<p>Le taux de présence des étudiants aux examens est parfois faible sur l'ensemble des diplômés en M2, lorsqu'on prend en compte les délocalisations : 74 % à 78 % de 2012 à 2014. En revanche, le taux de présence est plus satisfaisant en restreignant à Metz : il est correct en M1 la plupart des années (et notamment 95 % en 2014), quoiqu'un peu plus faible en M2 (83 % à 90 % de 2011 à 2014). On en conclut qu'il faudrait peut-être resserrer les conditions de sélection ou de suivi des étudiants en M2 dans les sites délocalisés (Agadir, Luxembourg). Les taux de réussite des étudiants sont de 100 % en M1 et de 90 % à 100 % en M2.</p> <p>On observe des effectifs élevés et des taux d'insertion professionnelle assez remarquables : en M1, les effectifs sont de 61 à 73 selon les années (2011-2015). En M2, en tenant compte des co-habilitations ou co-diplômes au Luxembourg et au Maroc (Agadir), on compte : 89 à 156 selon les années (2011-2015), et en restreignant à Metz de 53 à 96. La spécialité <i>Management de la chaîne logistique</i> est portée par les délocalisations (en 2015 : 43 délocalisés et 29 locaux) ; c'est l'inverse pour la spécialité <i>Management de la qualité</i> (14 délocalisés, 41 locaux, en 2015). La spécialité <i>Entrepreneuriat et développement d'activité</i> est plus locale (26 en 2015).</p> <p>Le taux d'insertion (du 2011/2012 à 2014/2015) est en moyenne de 89 % par an. Certains étudiants sont embauchés dès leur sortie de stage. Pour les lauréats de formation continue, il est remarquable de constater l'évolution de carrière vers des emplois plus valorisés, parfois en cours même de scolarité. L'ESM-IAE de Metz fait de l'insertion professionnelle de ses étudiants et de la professionnalisation de ses formations un axe prioritaire de ses politiques.</p>

La mention *Management de l'innovation* et ses trois spécialités accueillent ainsi un grand nombre d'étudiants chaque année venant d'horizons différents (masters scientifiques en complément des masters en sciences du management) et de l'ensemble du territoire national ainsi que des étrangers (Europe de l'Est, Maghreb, Amérique du Sud, Allemagne dans le cadre du double diplôme franco-allemand de l'Institut supérieur franco-allemand de techniques, d'économie et de sciences - l'ISFATES). Ils s'insèrent bien à 18 mois dans le milieu professionnel régional, national ou international comme le montrent les statistiques sur l'insertion des étudiants. Généralement, les postes occupés correspondent aux métiers visés par la formation. Les effectifs des étudiants qui poursuivent leurs études dans cette mention (tout partenaire compris : ESM (École supérieure de management), ENIM, ENSAIA (École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires), ESSTIN (École supérieure des sciences et technologies de l'ingénieur de Nancy), ISIAM - Faculté Privée des Sciences de Gestion d'Agadir) sont d'une centaine d'étudiants en moyenne par an en M2, ce qui représente une part importante pour un master professionnel au niveau de toute l'université lorraine.

Place de la recherche

La formation accorde une place importante à la recherche, mais peu de candidats souhaitent poursuivre un parcours doctoral. L'originalité de la mention de master repose sur un adossement recherche appuyé sur une équipe de chercheurs en gestion en réseau et en partenariat avec les chercheurs en management de l'innovation de la Grande Région (Lorraine, Belgique, Luxembourg). Plus particulièrement, au sein du CEREFIGE (80 enseignants-chercheurs - Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises), l'équipe de recherche EMI (Entrepreneuriat, Manager et Innovation) est fortement impliquée dans la Chaire « Entreprendre » au sein du Pôle Entrepreneuriat des Etudiants de Lorraine (PEEL). Ceci conduit à collaborer à des projets communs avec l'ensemble des acteurs universitaires, écoles de commerce et écoles d'ingénieurs de la Région lorraine dans les domaines de l'innovation en logistique, en qualité et en entrepreneuriat. Toutes les recherches, à fort ancrage régional et en liaison avec le monde socio-économique, menées dans les laboratoires et qui ont trait à l'apprentissage et à la formation permettent de développer de nouvelles méthodologies (jeux d'entreprises, formation à distance, études de terrain...). Les équipes de recherche l'Ecole doctorale « Sciences juridiques, oolitique, économiques et de gestion » et plus particulièrement le CEREFIGE, servent de supports aux parcours « recherche » de niveau master proposés par l'ESM-IAE de Metz ainsi qu'à l'ensemble de l'offre de formation de niveau Master. Tous les enseignants-chercheurs de l'ESM-IAE de Metz sont rattachés à une équipe de recherche reconnue par le ministère. L'ESM (Ecole supérieure de management)-IAE de Metz, par le biais des laboratoires qui lui sont associés, organise également des colloques, congrès ou journées d'études et participe ainsi à la diffusion de la culture scientifique et technique. Ces manifestations sont le plus souvent ouvertes aux étudiants et aux professionnels.

Place de la professionnalisation

La professionnalisation tient une place non négligeable dans la formation tant par les enseignements dispensés, la mixité des publics (formation initiale et formation continue notamment) que la constitution du corps professoral qui comprend de nombreux intervenants professionnels en lien avec l'innovation, l'entrepreneuriat, la qualité et la gestion de projet. Par ailleurs, Les collaborations concernent un ensemble d'acteurs institutionnels et professionnels de la région Lorraine, comme : Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI) Promotech/CEEI Synergie, 1, 2, 3 Go Luxembourg, Plateforme Régionale Convergence RH, Club des Dirigeants Artisans de Lorraine, Conseil Régional de Lorraine, Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat de Lorraine, Incubateur Lorrain... Les autres partenaires professionnels formalisés sont l'AFITEP : Association Francophone de Management de Projets pour la Certification en management de projets ; l'AFAV : Association Française pour l'Analyse de la Valeur pour la Certification ; l'APICS : Association for Operations Management pour la Certification Basics (Basics of Supply Chain Management) ; le Green Belt pour la Certification Six Sigma. Il faut aussi souligner les mises en situation professionnelle et la teneur des stages longs qui sont aussi des vecteurs de forte implication professionnelle.

Place des projets et des stages

La dimension « stage et projet » occupe un point focal pour les enseignants et les dispositifs pédagogiques et didactiques. Tous les stages sont encadrés par un enseignant-chercheur et le responsable hiérarchique de l'étudiant (stage ou mission d'alternance). Le suivi comprend les contacts avec l'entreprise et l'étudiant et l'aide pédagogique à la réalisation des activités de l'étudiant comme de son mémoire professionnel. Le stage se fait en fin de formation. Il est obligatoire et de trois mois au minimum à six mois au maximum, dans une entreprise nationale ou internationale, et sur une thématique en lien avec leur spécialité. Les étudiants bénéficient d'une très bonne information au sujet des stages. Dès leur entrée dans une spécialité en M2, une démarche détaillée sur le stage est expliquée aux étudiants, par le responsable de la spécialité, et qui renseigne sur les points principaux du déroulement du stage (dates de début de stage, validation de la thématique et des missions, préparation de la convention de stage par l'institution universitaire concernée conduite du stage, validation finale de stage et soutenance orale). Les étudiants sont aussi informés des offres de stage reçues par l'école. De plus, un guide de rédaction de leur mémoire de stage leur est fourni par le responsable de la formation avant leur départ en stage.

<p>Cette politique de stage autonomise également les étudiants puisque la recherche de stages s'effectue cependant par l'étudiant (base de données des stages des années antérieures est à la disposition de l'étudiant - réseau des anciens - entreprises, institutions et associations professionnelles). Le stage ou la mission d'alternance donne lieu à la rédaction d'un mémoire ou d'un rapport suivi d'une soutenance en présence <i>a minima</i> du tuteur académique et du responsable hiérarchique de l'étudiant.</p>
<p>Place de l'international</p>
<p>La dimension internationale de la formation est de très bonne facture de par son positionnement frontalier et ses partenariats formalisés à l'international (Canada, Maroc, Belgique, Luxembourg, USA et Suisse). Le master est délocalisé à Universiapolis Agadir pour les spécialités <i>Management de la chaîne logistique</i> (en FC), <i>Entrepreneuriat et développement d'activités</i> (FC), <i>Management de la qualité</i> (FC) mais uniquement pour le M2 ; le M1 d'Universiapolis Agadir correspond exactement aux enseignements du M1 de Metz, mais également à LIST - Tudor Luxembourg pour les spécialités <i>Management de la chaîne logistique</i> (FC) et <i>Management de la qualité</i> (FC), uniquement pour le M2. Un parcours franco-allemand jalonne le master, construisant une double compétence franco-allemande dans le cadre du traité franco-allemand instituant l'ISFATES (l'Institut supérieur franco-allemand de techniques, d'économie et de sciences).</p> <p>Il est possible de passer des certifications en langue et le Test of English for international communication (TOEIC) est obligatoire pour tous les M2. La formation accueille également des étudiants allemands dans le cadre du partenariat ISFATES (six à huit pour la mention pour le M1 et pour le M2). Les étudiants suivent un module d'anglais de 30 heures en M1 et de 27 heures en M2. En plus de l'anglais, les étudiants du M1 peuvent également choisir une 2^{ème} langue durant le 2^{ème} semestre (l'espagnol ou l'allemand) dont le volume horaire est de 15 heures.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>
<p>La mention diversifie ses recrutements et dispose de modalités d'aide à la réussite classiques mais efficaces. Elle vise tous les étudiants et tous les auditeurs en formation continue qui se destinent aux fonctions du management de la chaîne logistique et du management de la qualité à un niveau d'encadrement. Elle s'adresse aussi aux étudiants et auditeurs en formation continue qui sont porteur d'un projet entrepreneurial. Le recrutement est ouvert à de bons candidats étudiants et auditeurs en formation continue venant de licences, dans les domaines de la logistique, de la qualité, de la gestion ou autres (sociologie, psychologie, économie, droit, sciences de l'ingénieur...) en fonction de prérequis vérifiés sur dossier et entretien.</p> <p>En termes d'aide à la réussite, sont proposés pour les étudiants ayant des contraintes particulières (salariés, sportifs de haut niveau...) des aménagements dans le cadre des modalités de contrôle de connaissances générales de l'Université de Lorraine. De même, pour les étudiants handicapés, les équipes pédagogiques travaillent en collaboration avec la commission handicap afin d'apporter les meilleures conditions de travail. Les aménagements sont possibles également en cas de reprise d'études. Enfin, les enseignants offrent des solutions alternatives pour aider les étudiants en difficulté, notamment par le biais de l'intranet qu'est l'espace numérique de travail où ils peuvent déposer des éléments de cours, des exercices supplémentaires, des fiches méthodologiques, etc. Lorsque l'équipe pédagogique identifie un étudiant en difficulté, celui-ci rencontre le responsable de la mention (ou responsable adjoint) afin de faire le point sur la situation. Ce procédé permet d'être informé d'éventuelles difficultés personnelles et de mettre en place un accompagnement personnalisé de l'étudiant.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>
<p>Les modalités d'enseignement sont assez classiques. Les formations sont ouvertes à la formation continue, en pratique celle-ci se concentre sur la spécialité <i>Entrepreneuriat et développement d'activité</i> : le M2 a lieu les jeudis et vendredis pour permettre l'alternance, et ce toute l'année. La spécialité <i>Management de la qualité</i> peut être suivie aussi en alternance depuis 2015/2016. L'anglais est travaillé avec le passage du TOEIC par tous les étudiants du M1 et M2 ; et un cours en anglais (tronc commun M1, 15 heures), plus deux cours pour la spécialité <i>Management de la qualité</i> (45 heures, M2). La place du numérique se résume à la plateforme ENT et à certains outils pédagogiques mobilisés.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>
<p>L'évaluation des étudiants est tout à fait standard. Les compétences des étudiants sont évaluées de façon classique par le biais d'examens terminaux de fin de semestre et de contrôles continus organisés de façon préférentielle (modalités de contrôle des connaissances jointes). Les jurys du master sont composés des responsables du master et des responsables de spécialité à chaque semestre. Ceux-ci sont précédés à chaque semestre de la réunion des commissions préparatoires au jury constituées de l'ensemble des enseignants du semestre concerné. Le contrôle continu est utilisé de façon préférentielle.</p> <p>Les compensations se font à différents niveaux : au sein de l'unité d'enseignements (UE), entre les UE d'un semestre, et entre les semestres. Les UE sont affectées de coefficients strictement proportionnels aux crédits européens.</p>

L'étudiant ayant échoué à la 1^{re} session d'examens se voit proposer une 2nde session pour les notes inférieures à 10 (modalités de contrôle des connaissances générales appliquées aux masters du champ *Droit, économie, gestion*). La tenue des jurys est également standard.

Suivi de l'acquisition de compétences

La formation donne une large place aux compétences. Les équipes pédagogiques sont en charge du suivi des compétences métiers génériques et des compétences transversales recherchées. Le master *Management de l'innovation* a ainsi été conçu autour de ces compétences et les décline à travers la maquette (maîtriser les processus d'innovation dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire, comprendre et analyser les éléments clefs de l'innovation tant du point de vue social que du point de vue stratégique ou financier, maîtriser les principales politiques et pratiques en matière de management de projets et d'entrepreneuriat, maîtriser des grands principes de management en réseaux collaboratifs avec les parties prenantes du projet, analyser les défis du monde des affaires et les stratégies de gestion disponibles, faire preuve de leadership en situation complexe, développer l'esprit d'équipe et la dynamique de groupe, développer ses aptitudes à la négociation, à la communication, résoudre des problèmes inhabituels).

Suivi des diplômés

Le suivi des diplômés est assez standard et documenté ; il est fourni par l'Observatoire de l'Université, avec des enquêtes 6 mois et 18 mois après le diplôme. Les informations fournies sont suffisantes et correspondent aux attentes. Globalement, les enquêtes de suivi réalisées sont assez complémentaires et donnent des données satisfaisantes sur le devenir des étudiants. Pour le master *Management de la chaîne logistique* et durant les cinq dernières années (2011/2012 à 2015/16), les 89 % d'étudiants trouvant un emploi après leur formation occupent des postes de responsabilités dans tous les domaines de la logistique et de management de la chaîne logistique tels que : responsable Logistique/achats, responsable de production, responsable plateforme logistique, consultant SAP, supply chain manager, ingénieur méthodes, etc. Pour le master *Management de la qualité*, 18 mois après l'obtention du diplôme, le taux d'insertion professionnelle est respectivement de 80 % et 100 % en 2012 et 2013. Globalement, les postes occupés correspondent aux métiers visés par la formation mais peu d'informations sont fournies ici.

Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation semblent fonctionner de manière tout à fait régulière et efficace. Le conseil de perfectionnement se réunit deux fois par an. Il se compose de professionnels et d'anciens étudiants en plus de l'équipe pédagogique. Les étudiants évaluent les cours chaque semestre en roulement (quatre enseignements par semestre), cette évaluation est faite par l'Observatoire de l'Université (outil « DAPEQ »). Le conseil de perfectionnement se situe au niveau de la mention. Son rôle et sa composition ont été précisés par le protocole de l'offre de formation voté en conseil d'administration (CA) de l'Université. Il est constitué de l'équipe de formation, d'anciens étudiants, des représentants du milieu professionnel, des représentants enseignants de masters de gestion, de représentants du CEREFIGE. L'évaluation de la formation et des enseignements par les étudiants se fait sur chacun des deux sites principalement par une réunion qualité avec les délégués étudiants à la fin de chaque semestre afin de faire un point sur l'organisation générale de la formation.

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Une formation professionnalisante avec un adossement efficace aux milieux économiques et une politique de stages longs.
- Le taux d'insertion professionnelle satisfaisant, particulièrement dans la spécialité *Management de la qualité*.
- Le bon pilotage du diplôme, notamment par les réunions des instances.
- L'originalité de l'offre au sein de la Grande Région.

Points faibles :

- L'insuffisante lisibilité des trois spécialités derrière l'intitulé générique de la mention ; « Innovation » ne renvoyant pas forcément à la « logistique » et à la « qualité ».
- Le faible taux de poursuite en doctorat après les filières de recherche.

Avis global et recommandations :

La formation est de bonne qualité. Elle est cohérente et bien positionnée, qu'il s'agisse des attentes locales, des enseignements dispensés, des spécialisations possibles et des modalités pédagogiques d'acquisition des compétences.

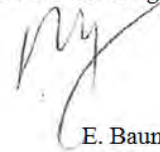
Toutefois, des améliorations pourraient être apportées quant à la lisibilité des spécialités (dans un intitulé de la mention plus englobant ou des parcours renvoyant à la notion d'innovation, ce qui n'est le cas que pour la spécialité *Entrepreneuriat et développement d'activités*), à l'internationalisation des trajectoires des étudiants (par des partenariats internationaux plus larges compte tenu de l'image du master et de sa position transfrontalière), et à l'attractivité d'un parcours « recherche » à développer pour un meilleur taux de poursuite en doctorat, notamment pour la spécialité *Management de la qualité* qui vise une double orientation professionnelle et « recherche ».

Par ailleurs, le suivi du devenir des diplômés pourrait être amélioré afin de vérifier sur le moyen terme les postes occupés et leur adéquation au niveau de la formation (notamment pour le parcours *Qualité*). Il est envisageable aussi de développer les stages à l'étranger comme souhaité par les responsables de la formation pour accentuer la dimension internationale du master, et d'identifier un nouveau partenaire luxembourgeois pour la formation continue puisque le LIST souhaite arrêter les masters.

Observations de l'établissement

Pas d'observations

Le Vice-Président en charge de la Formation



E. Baumgartner