

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Rapport d'évaluation

Master Organisation des firmes et des marchés, connaissance et innovation

Université Nice Sophia Antipolis

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,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, science politique, économie et gestion

Établissement déposant : Université Nice Sophia Antipolis

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

La mention du master *Organisation des firmes et des marchés, connaissance et innovation (OFMCI)* est pluridisciplinaire et permet aux étudiants de comprendre le fonctionnement et les formes de coordination des entreprises, des réseaux économiques et des marchés dans les économies fondées sur l'innovation.

Trois spécialités sont proposées : *Economie et management de l'organisation industrielle (EMOI)*, *Economie, cognition, innovation (ECI)* qui est remplacée par *Innovation, numérisation et dynamique des territoires (INDT)*, et *Economie et management des organisations et des ressources humaines (EMORH)*.

Ces trois spécialités se déclinent en neuf parcours de deuxième année de master (M2). Certains sont communs à plusieurs premières années de master (M1). Ainsi, les étudiants du parcours *EMOI* peuvent choisir de s'orienter vers l'un des quatre sous-parcours suivants : *Développement industriel* (sans sigle car jamais discuté sous cette appellation, mais peut-être sous celle d'*EMOI*) ou *Management économique des territoires (MET)*, aussi accessible après un M1 *INDT* ou *Economie industrielle, gouvernance de l'innovation (EIGI)* ou *Economie comportementale, organisations et nouveaux marchés (ECONOM)*. Les deux premiers parcours sont professionnels et les deux derniers sont des sous-parcours recherche qui ont mutualisé environ 70 % de leurs enseignements respectifs.

Par ailleurs, les étudiants issus du M1 *INDT* peuvent s'orienter vers l'un des quatre sous-parcours de M2 suivants : *Management économique des territoires (MET)* ou *Economie des technologies de l'information et de la communication et conseil en e-business (ETIC)*, ou l'un des deux sous-parcours recherche cités précédemment *EIGI* ou *ECONOM*.

Enfin, pour les étudiants venant du M1 *EMORH*, ceux-ci ont le choix entre quatre sous-parcours professionnels : *Economie et management des ressources humaines (EMORH)* ou *Economie et management des entreprises et des organisations (EMEO)* ou *Conseils en organisation et audit social (COAS)*, parcours porté avec l'Institut d'administration des entreprises (IAE) ou *Economie et management des industries du commerce et de la distribution (EMICD)*. Les deux derniers sous-parcours datent d'il y a deux ans pour le premier et d'il y a un an pour le second et sont justifiés par la forte demande émanant des instances publiques ou des entreprises privées.

Les lieux des enseignements : l'Institut supérieur d'économie et de management (ISEM) ou dans les locaux du GREDEG, le Groupe de recherches en droit, économie, gestion, unité mixte de recherche (UMR) 7321 du CNRS.

Enfin, les spécialités *INDT* et *EMORH* proposent des parcours en formation initiale ou en alternance (contrats de professionnalisation ou apprentissage).

Analyse

Objectifs

Dans la première partie du dossier, l'évolution de l'architecture de la mention *Organisation des firmes et des marchés, connaissance et innovation (OFMCI)*, durant le précédent contrat est présentée en deux schémas. Cette évolution a essentiellement été souhaitée pour pallier une réduction des effectifs dans les parcours recherche et pour répondre à une demande croissante du monde économique local pour des expertises économiques. Il a donc été décidé de mieux intégrer les parcours recherche dans les spécialités professionnelles. Malheureusement, ces modifications ont complexifié l'organisation de la mention et rendu les objectifs plus opaques. En outre, le schéma qui est décrit dans le dossier, présente des intitulés de parcours qui peuvent être différents de ceux commentés dans le dossier. La lecture de ce dernier s'en trouve donc alourdie. Enfin, le schéma ne permet pas de distinguer parcours de M1 et parcours de M2.

Les objectifs scientifiques et professionnels sont définis par spécialité (quatre) et par parcours (neuf). Ils sont clairement dépendants de l'organisation choisie.

Dans la spécialité *Innovation, numérisation et dynamique des territoires (INDT)*, parfois aussi intitulée *Innovation, numérisation et développement territorial* ou *Numérisation et développement territorial*, le M1 INDT conduit à deux parcours professionnels en M2 : *Management économique des territoires (MET)* et *Economie des TIC et conseil en e-business (ETIC)*. Le programme est « interdisciplinaire » : économie, gestion et sociologie (et ergonomie pour ETIC). La géographie, pourtant importante pour appréhender la notion de territoire, n'est pas évoquée (en particulier dans le parcours MET).

Les liens entre ces deux M2, regroupés dans la même spécialité, ne sont pas évidents. La dimension territoriale disparaît dans le M2 ETIC. En revanche, les métiers visés par la spécialité INDT peuvent se recouper avec d'autres spécialités. Par exemple, les débouchés professionnels « chargé d'études en développement économique » (INDT) et « consultant en développement industriel » (de la spécialité *Economie et management de l'organisation industrielle (EMOI)*, sur les « processus concrets de concurrence et de la dynamique industrielle ») sont proches. De même, le parcours *Economie industrielle, gouvernance de l'innovation (EIGI)*, s'intéresse également aux organisations industrielles, aux stratégies territoriales et aux innovations de l'économie numérique, donc aux mêmes thématiques que la spécialité EMOI, mais avec une dimension recherche plus affirmée. Le parcours *Economie comportementale, organisations et nouveaux marchés (ECONOM)* est sans doute plus spécifique, mais les raisons de son rattachement à cette spécialité INDT plutôt qu'à une autre ne sont pas expliquées autrement que par le souhait de mutualiser davantage les parcours recherche.

La spécialité *Economie et management des organisations et des ressources humaines (EMORH)* vient compléter la mention. Cette formation en économie, gestion et droit est appliquée à la gestion des ressources humaines (RH). Aux deux parcours initiaux (*Economie et management des ressources humaines (EMRH)* et *Economie et management des entreprises et des organisations (EMEO)*) ont été récemment ajoutés deux nouveaux parcours : *Conseil en organisation et audit social (COAS)* et *Economie et management des industries du commerce et de la distribution (EMICD)*. Ces quatre parcours sont relatifs à l'économie et à la gestion des petites et moyennes entreprises-petites et moyennes industries (PME-PMI), mais deux de ces parcours sont spécialisés en RH et deux autres en management des organisations.

Un des objectifs des parcours EMRH, EMEO et COAS, mais qui semble commun à l'ensemble des parcours et spécialités de cette mention, est d'associer « les savoirs relatifs à l'environnement concurrentiel, organisationnel et institutionnel des entreprises » avec la « maîtrise des techniques de gestion ou de contrôle », ce qui paraît être un objectif important pour un master en économie et management.

Malgré ce manque de lisibilité et de cohérence, la volonté d'allier enseignements et recherche en économie et en gestion, et de proposer à la fois des débouchés académiques et non académiques (expertises économiques, évaluations, études d'impact etc.), rend ces objectifs ambitieux et pertinents par rapport aux débouchés visés et la formation attractive. Les différentes maquettes pédagogiques sont construites avec des enseignements qui permettent d'atteindre ces objectifs. Pour les parcours professionnels, les métiers visés sont variés et nombreux : chargé de développement territorial, cadre des administrations publiques, territoriales ou dans les entreprises privées, consultant, chef de projet en organisation, etc. Par ailleurs, les étudiants des deux sous-parcours recherche se destinent essentiellement quant à eux à l'enseignement et la recherche. De même, il faut noter que les objectifs de cette formation sont en adéquation avec la demande et les besoins des organisations et des entreprises de la région, en effet, par exemple, le parcours *Economie et management des industries du commerce et de la distribution* a été créé pour répondre à la demande des industriels de la distribution.

Mais on peut se demander si les étudiants parviennent à trouver leur voie dans ce labyrinthe.

Il n'est pas sûr que les perspectives de restructuration qui sont annoncées pour le prochain contrat soient pertinentes pour clarifier l'offre de formation. Par exemple, le parcours MET pourrait être restructuré autour de trois axes relatifs aux territoires, ce qui ne le différencie pas vraiment de INDT. En d'autres termes, c'est une vision d'ensemble de la mention qui doit être envisagée, et pas seulement par spécialité.

Organisation

L'architecture de la mention paraît très complexe, parfois ambiguë et ce malgré la réorganisation survenue il y a trois ans et qui consistait à réduire le nombre des parcours recherche. Cette architecture mériterait d'être plus claire pour permettre à la mention de gagner en visibilité.

Il est à noter que la spécialité *INDT* est fondée exclusivement sur un tronc commun en M1 et que des connaissances transversales sont aussi dispensées aux trois spécialités de M2. De même, pour la spécialité *EMORH*, de nombreux cours en M1 sont communs et au semestre 3 existent des unités d'enseignement (UE) ou des cours communs entre les parcours *EMEO* et *EMICD* d'une part, et entre les parcours *EMRH* et *EMEO* d'autre part.

Si les objectifs de quatre spécialités sont décrits, il n'y a plus que trois spécialités mentionnées dans l'organisation de la mention. La spécialité *ECI* est abandonnée au profit d'une spécialité *Innovation, numérisation et dynamique des territoires*. En fait, cette nouvelle architecture (datant de 2015) ouvre les parcours recherche à la spécialité *EMOI*.

D'après ce schéma, la spécialité *ECI* disparaît en tant que telle et est déclinée sous la forme de parcours de M2 *EIGI* et *ECONOM*. Ces deux parcours semblent accessibles après un M1 soit de la spécialité *EMOI*, soit de la spécialité *INDT*. Ainsi, deux spécialités différentes *INDT* et *EMOI* donnent accès au même parcours de M2 (*MET*) et aux mêmes parcours recherche *EIGI* et *ECONOM*. Cette volonté de mutualisation s'explique par la réduction des effectifs dans les parcours recherche, mais conduit à une complexification de la mention.

La distinction entre les M1 et les M2 n'est pas satisfaisante. Par conséquent, on ne sait pas si la sélection des étudiants se fait à l'entrée du M1 ou à l'entrée du M2.

En outre, les spécialités qui composent la mention fonctionnent de manière autonome, sans vision d'ensemble. Il y a par exemple un conseil de perfectionnement par spécialité et non par mention. Le respect de la nomenclature des intitulés des mentions de masters, ainsi que la nécessité de clarifier l'offre de formation, pourrait conduire à l'éclatement de la mention *OFMCI* en plusieurs mentions dans lesquelles figureraient des parcours associant enseignements à la fois professionnalisants et fortement adossés à la recherche.

La proposition de transformation de la spécialité actuelle *EMORH* en une mention *Economie des organisations ou Management et administration des entreprises (MAE)* va dans ce sens. Cependant, d'autres spécialités de la mention actuelle traitent de la thématique « Economie et management des organisations ». Il faudra donc clarifier. Enfin, si c'est l'intitulé *MAE* qui est choisi, il faudra aussi préciser le positionnement de cette mention par rapport à l'IAE (puisque la mention *MAE* est traditionnellement une mention portée par les IAE).

Positionnement dans l'environnement

Indépendamment de ces problèmes de positionnement interne au sein de la mention, le positionnement « externe » est bien décrit et montre la volonté des responsables de formation d'être à l'écoute des besoins des partenaires du monde socio-économique local. De nombreuses entreprises et collectivités territoriales partenaires sont citées, tout comme la chambre de commerce et d'industrie (CCI) ou les centres de formation d'apprentis (CFA). Pour les parcours professionnels, plusieurs entreprises et collectivités soutiennent la formation, notamment par l'accueil des étudiants en contrat de professionnalisation et en contrat d'apprentissage (exemple : 135 étudiants en *EMORH* sont sous contrat en 2015-2016). De plus, la spécialité *EMORH* entretient des liens étroits avec la CCI Côte d'Azur, l'Association nationale des DRH (directeurs des ressources humaines), le Club des DRH de Sophia-Antipolis et le CFA EPURE Méditerranée.

Dans l'ensemble, la formation est ancrée dans un territoire favorable et en adéquation avec les contenus de ces différents parcours (par exemple : concentration de start-up innovantes et près de 178.000 emplois). De plus, la formation semble bénéficier d'un bon niveau de reconnaissance des acteurs socio-économiques locaux (exemple : soutien de l'organisation Distrisup).

L'adossement à la recherche fait également l'objet d'une grande attention : la mention est adossée au laboratoire de recherche GREDEG dont plusieurs thématiques sont aujourd'hui centrées sur l'analyse des innovations et sur l'étude du management des territoires. La mention est également adossée à l'Ecole doctorale Droit et sciences politiques économiques et de gestion (DESPEG, ED 513) qui regroupe plusieurs laboratoires de droit, de gestion et d'économie et dont plusieurs membres interviennent dans les différents parcours. En outre, trois laboratoires partenaires du GREDEG, le Laboratoire d'économie expérimentale de Nice (LEEN), le département de recherche en innovation et concurrence de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), et l'observatoire Européen des données localisées de l'innovation permettent aux étudiants inscrits dans les parcours recherche d'effectuer des stages de recherche.

De plus, plusieurs thèmes de recherche abordés par le master recouvrent ceux développés aujourd'hui au sein de l>IDEX JEDI porté par l'Université Nice Sophia Antipolis (UNS) et la communauté d'universités et établissements (ComUE, exemple : le parcours *INDT* s'insère notamment dans la stratégie de l'établissement UNS et de la ComUE Université Côte d'Azur et s'appuie sur la dynamique de constitution d'un pôle d'enseignement supérieur et de recherche en partenariat avec les acteurs socio-économiques du territoire). Les deux parcours recherche proposés sont uniques dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) et se distinguent des masters proposés par l'Université d'Aix-Marseille.

Enfin, il est à noter qu'à partir de 2016, l'ensemble des parcours de la mention sera ouvert aux étudiants de SKEMA dans le cadre d'une co-diplomation entre cette Ecole de commerce et l'ISEM concernant la licence *Economie-gestion*. Si le partenariat entre l'ISEM et SKEMA est mentionné dans le dossier, les relations internes à l'Université ne sont pas précisées, notamment avec l'IAE ou les autres mentions de master du champ.

Equipe pédagogique

Trois équipes pédagogiques distinctes d'enseignants-chercheurs et de professionnels interviennent dans cette mention. La composition de ces équipes pédagogiques est respectueuse des attendus en termes d'équilibres : elle est bien diversifiée et composée d'enseignants-chercheurs et de professionnels experts dans leur domaine. Dans les parcours recherche, l'équipe est composée essentiellement d'enseignants-chercheurs appartenant aux différents laboratoires de recherche impliqués dans la formation. Cette composition est une vraie richesse pour la formation. Les enseignants-chercheurs apportent leurs connaissances acquises par leurs recherches dans le domaine de l'innovation entre autres, alors que les professionnels experts apportent quant à eux leurs expériences du terrain et leur soutien en matière de recherche de stages et de contrats.

Certains enseignants interviennent dans tous les parcours, d'autres uniquement dans les parcours en lien avec leurs expertises (par exemple : DRH, fonctionnaires territoriaux ou des communautés européennes, etc.).

La mention est codirigée par deux professeurs, soutenus dans la gouvernance de la formation par des responsables pour chaque spécialité qui semblent jouer un rôle important pour le bon fonctionnement de la formation et de sa visibilité. Les responsables pédagogiques doivent donc gérer des difficultés différentes d'une spécialité et d'un parcours à l'autre : emplois du temps devant respecter le rythme de l'alternance (*INDT*), nombre insuffisant d'intervenants professionnels (*EMOI* et *ECI*), priorité trop grande accordée à la recherche et implication pédagogique jugée de ce fait comme insuffisante (*ECI*), manque de synergie entre enseignements de parcours d'une même spécialité (*EMORH*) etc.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Les informations chiffrées données sur les effectifs, sur le nombre d'inscrits en M1 et en M2, et sur la réussite sont renseignées pour trois spécialités : *EMOI*, *ECI* et *ERMORH*. La quatrième spécialité (*INDT*) ne fournit pas de statistiques sur la question.

En ce qui concerne les effectifs et les modes de sélection des étudiants, nous pouvons observer les évolutions suivantes :

- D'abord, la sélection existe au niveau de toutes les spécialités mais certaines sélectionnent à l'entrée du M1, d'autres à l'entrée du M2 et d'autres encore en M1 et en M2. Cela n'apparaît pas très clairement dans la présentation de l'organisation de la mention. Le processus de sélection est en outre différent selon les spécialités (et parcours) : sélection sur dossiers et/ou entretien devant un jury ou obligation d'un contrat pour les masters en alternance.
- De plus, l'effectif total des étudiants inscrits dans la mention en 2015-2016 est de 232 en M1 et 170 en M2. C'est dans la spécialité *EMORH* qu'il y a le plus d'inscrits (168 en M1 et 108 en M2). Les filières en apprentissage constituent un vrai point fort pour cette spécialité.
- En outre, les différentes spécialités sont à la fois attractives (le nombre de candidatures est globalement assez élevé, 350 dossiers reçus en 2015-2016 pour le M2 *EMRH* et 240 pour le M2 *EMEO*), même s'il existe des différences importantes entre parcours professionnel et parcours recherche) et sélectives (le rapport entre le nombre d'inscriptions et le nombre de candidatures varie entre 11 et 36 % (en 2015-2016), à l'exception du M2 *EMICD* qui est de 100 % pour sa seule année d'ouverture), même si ces parcours restent très sélectifs.
- Les candidatures et les inscriptions déclinent pour tous les parcours depuis 2012, notamment en recherche (parcours avec huit étudiants pour les deux parcours).

En ce qui concerne les taux de réussite et d'insertion professionnelle, aucune information chiffrée n'est donnée pour l'ensemble de la mention. L'insertion professionnelle (« la participation à la vie active ») est en revanche mesurée pour l'ensemble des spécialités (autour de 80 % en 2015).

En outre, les chiffres du tableau de l'annexe ne correspondent pas à ceux cités dans le dossier principal pour la spécialité *EMOI*. Pour la spécialité *ECI*, les chiffres ne sont pas commentés. Pour la spécialité *EMORH*, les effectifs et les taux sont décomposés entre la formation initiale et l'apprentissage mais cette distinction n'est pas exploitée. Les effectifs sont par exemple plus élevés en formation initiale (70 %) qu'en alternance (30 %) en M1, mais c'est l'inverse en M2. Les taux de réussite sont équivalents entre les deux modalités de formation (à l'exception d'une année où la réussite a été plus élevée pour les apprentis). Aucune explication n'est fournie.

Il semble pourtant que, dans l'ensemble, les taux de réussite soient globalement bons (autour de 80 % pour la mention, avec un taux de réponse de 70 %) mais disparates : par exemple 98 % en M2 *EMOHR*, mais 30 % seulement pour le M2 recherche *ECI*. Pour l'insertion professionnelle, les taux ne sont pas donnés par spécialité ou par parcours dans les tableaux de statistiques. Il est néanmoins mentionné un taux d'insertion professionnelle est de 97 % à six mois de sortie pour la spécialité *EMORH* mais seulement environ un tiers des étudiants pour la spécialité *EMOI*.

Nous pouvons faire la même remarque sur l'origine universitaire des étudiants : peu d'informations significatives nous sont données.

En revanche, des tableaux issus de l'enquête de l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) de l'UNS sont proposés ; or ils montrent une grande disparité des taux de réussite entre spécialités : de 20 % à 100 %. Aucune explication n'est apportée sur ces différences. Aucune solution n'est proposée pour pallier la faiblesse de certains taux.

Enfin, il n'y a pas de données récentes concernant le taux d'insertion professionnelle des années 2013-2014 et 2014-2015.

Place de la recherche

Là aussi, l'adossement à la recherche dépend des spécificités des parcours. Néanmoins, les axes de recherche du GREDEG sont en adéquation avec les spécialités du master. Les membres du GREDEG impliqués dans le master semblent très actifs en recherche.

Des efforts de communication doivent cependant être accomplis, à destination des étudiants et des entreprises, de manière à montrer l'importance de la recherche sur l'acquisition de compétences professionnelles. Par exemple, il paraît souhaitable de mieux s'appuyer sur des recherches en lien avec des problématiques RH qui pourraient intéresser les étudiants et les nombreux partenaires de la spécialité *EMORH*, spécialité la plus attractive de la mention.

Des liens émergents avec des partenaires socio-économiques du territoire existent déjà cependant afin de favoriser la recherche industrielle ou sociétale (exemple : liens avec des *start-up* de Sophia-Antipolis et Nice Métropole sur des thématiques liées à l'usage des technologies numériques dans le domaine de l'efficacité énergétique ou du développement du tourisme sportif durable). Toutes ces recherches sont bénéfiques pour les connaissances apportées en cours pour les étudiants des spécialités.

Ce rapprochement entre recherche et milieux professionnels a également comme objectif d'attirer davantage d'étudiants vers les parcours recherche. La pluralité des thématiques et des méthodologies de recherche pratiquées dans les laboratoires (GREDEG, LEEN, OFCE, EUROLIO (Observatoire européen des données localisées de l'innovation)) et dans le cadre de l'IDEX devrait rendre le master encore plus attractif. La valorisation des recherches devrait avoir un effet positif sur le master.

Place de la professionnalisation

Les compétences professionnelles acquises dans les différents parcours sont pertinentes et en adéquation avec les métiers indiqués sur les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de la mention.

Les spécialités *INDT* et *EMORH* sont des formations mixtes, en formation initiale ou en alternance (contrats de professionnalisation ou apprentissage). Les intervenants professionnels sont nombreux (50 % pour *INDT*, même s'il n'y a pas suffisamment d'alternants dans cette spécialité). Cependant, il serait intéressant de développer des dispositifs et outils d'aide à la professionnalisation pour tous les étudiants de cette mention (et pas seulement pour le parcours *EMORH* où les étudiants bénéficient d'accompagnement, d'un secrétariat spécifique et du soutien de deux ingénieurs en charge des relations avec les entreprises). Pour les autres spécialités, le dossier ne fournit pas d'indication concernant des ateliers d'aide à la recherche de contrat, à la rédaction de CV et à la préparation à un entretien de recrutement.

Il est écrit que « cela augmente leur employabilité ». Mais aucune comparaison rigoureuse n'est faite sur ce sujet en matière d'insertion professionnelle.

La spécialité *ECI* étant orientée « recherche », des efforts doivent être faits en matière de valorisation des compétences liées à la recherche. Les débouchés professionnels vers des activités d'expertise économique sont plus nombreux et le seront d'autant plus que ces compétences seront connues et visibles par l'extérieur. La mention, comme l'ensemble des formations fortement adossées à la recherche, a un rôle important à jouer en ce domaine.

Place des projets et des stages

Les projets tuteurés et les stages occupent une place importante dans les maquettes, même si les pratiques sont différentes d'un parcours à l'autre.

En effet, dans certains parcours, les projets tuteurés occupent une place importante. Par exemple, dans la spécialité *EMOI*, ces projets sont intégrés dans un cours et évalués par un jury composé du responsable de la formation et de deux professionnels du domaine du projet. Les projets tuteurés débouchent souvent sur une offre de stage. Ils permettent de remplir une mission définie par l'entreprise (exemple : organisation d'une conférence avec des participants du monde industriel, etc.).

Les étudiants ont souvent le choix entre un mémoire de recherche ou un stage, stage d'une durée variable selon les parcours (de deux mois à six mois). Les stages donnent lieu à la rédaction d'un rapport et d'une soutenance.

Il faut noter que les stages de courte durée (deux ou trois mois), comme dans le cas de la spécialité *INDT*, peuvent constituer un frein pour les entreprises et les institutions susceptibles d'accueillir les étudiants.

Un certain nombre d'aides sont proposées (Bureau d'aide à l'insertion professionnelle, visites d'entreprise etc.).

La spécialité recherche *ECI* n'est pas mentionnée. Pourtant, les projets tuteurés permettraient de faire mieux connaître les travaux de recherche au monde économique.

Il apparaît que des moyens supplémentaires devraient être dégagés pour une meilleure prise en charge des stages. Là aussi, l'efficacité sur la réussite et sur l'insertion professionnelle devrait être mieux évaluée.

Place de l'international

L'internationalisation de la formation prend la forme de mobilités entrantes et sortantes relativement peu nombreuses (15 % ont effectué un stage à l'étranger en M1 *EMORH*) et des cours en anglais eux aussi très peu nombreux (en particulier en M1 *INDT* et *EMORH*).

Pour la spécialité *ECI*, l'hétérogénéité des niveaux en anglais est importante. Pourtant, l'objectif est d'enseigner l'intégralité des cours en anglais (notamment par des professeurs invités).

La proximité de l'Italie devrait pourtant inciter les étudiants et les enseignants-chercheurs à développer les partenariats avec ce pays. En licence, des parcours en anglais existent et il est projeté d'en ouvrir un en italien. Le vivier potentiel d'étudiants devrait donc s'accroître.

Aucune information sur les partenariats internationaux n'est donnée, hormis pour la spécialité *EMORH*. Cette spécialité a en effet développé des partenariats de double diplomation avec deux établissements de formation à l'étranger : un partenariat avec l'Université de Mundiapolis à Casablanca (Maroc) et un partenariat avec l'Université de Turin (Italie) avec échanges d'étudiants sur un semestre.

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Pour la mention, les étudiants proviennent très majoritairement de la région PACA, des licences de l'ISEM ou de l'UNS (droit, mathématiques appliqués et sciences sociales, IAE ou encore licence de psychologie pour le parcours *EMORH*). Les procédures de sélection ne sont pas les mêmes d'une spécialité à l'autre. Cependant, elles sont classiques, y compris pour les étudiants étrangers.

Dans le cas des spécialités *INDT* et *EMORH*, les étudiants étrangers représentent une part non-négligeable dans le recrutement. Ces étudiants passent par le dispositif Campus France et leurs dossiers sont examinés par la commission de validation de l'ISEM en collaboration avec le service des relations internationales.

Il est à noter que dans la spécialité *EMORH*, il y a chaque année une dizaine de diplômes de M1 et surtout de M2 par le biais de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de validation des acquis professionnels (VAP).

En ce qui concerne les passerelles, le document est ambigu : d'un côté, « les procédures d'orientations spécifiques se déroulent à l'entrée du M1... et à l'occasion du passage du M1 au M2... ». De l'autre, « le taux d'échec en M1 pourrait être réduit en établissant une véritable sélection à l'entrée ».

Les passerelles entre les M1 et les M2 sont effectivement possibles car tous les étudiants ont accès à l'ensemble des M2 de l'ISEM après évaluation de leurs projets ou selon les modalités de sélection mises en place.

Modalités d'enseignement et place du numérique

En M1, les enseignements sont répartis sur trois jours pour permettre le suivi des alternants. Les outils numériques sont de ce fait très utilisés. Ils sont parfois mentionnés sans être définis : on devine que l'outil JALON correspond à un espace numérique de travail (ENT) et que les « TBI » sont des tableaux blancs interactifs.

Selon les parcours, les dispositifs suivants sont proposés :

- Le LEEN permet aux étudiants de participer à des expérimentations pour tester les hypothèses ou les prédictions de modèles économiques théoriques à l'aide d'une pédagogie interactive (utilisation de boîtiers de vote, tablettes numériques en réseau) (*INDT*).
- La pratique du sport permet d'obtenir cinq points maximum de bonus (*MET*).
- Le travail en petits groupes impose que la formation se fasse en présentiel (*EMOI*).
- Dans tous les parcours, la formation se déroule essentiellement en présentiel, il n'existe pas de cours assurés à distance ou selon des modalités de pédagogies innovantes, même s'il apparaît qu'un effort est fourni dans le développement des MOOC et des classes inversées (dans le cadre du M2 *ECI*).
- Contrats de professionnalisation, d'apprentissage ou stages sont possibles dans la plupart des parcours. Le rythme de l'alternance pour les étudiants sous contrats est différent selon les spécialités, par exemple, dans le M1 *EMOI*, le rythme est de trois jours en formation et deux jours en entreprise alors que dans le M1 *EMRH*, les apprentis sont une semaine en entreprise et une semaine à l'Université jusqu'en mai et après cette date tous les étudiants sont en entreprise.
- En général, l'enseignement des langues et en particulier de l'anglais est jugé comme insuffisant. Il est intéressant de noter que les étudiants de la spécialité *EMORH* suivent des TD en anglais (20 heures) et d'informatique appliquée (usage de progiciels SIRH (Système d'information ressources humaines) et de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences)). Ces derniers progiciels sont essentiels à maîtriser pour des futurs cadres dans les RH.

D'autre part, la formation accueille des étudiants handicapés (présence d'un dispositif et des services de lutte contre les handicaps mis en place par l'UNS et qui semble fonctionner avec efficacité).

L'utilisation des nouvelles technologies dépend de la volonté et des compétences des enseignants.

Evaluation des étudiants
Très peu d'informations sont données sur ce point. Dans les différents parcours, il existe des jurys d'examens standards organisés chaque semestre, sauf pour les parcours en apprentissage qui sont annualisés. Les enseignements sont organisés en UE capitalisables avec une pondération importante pour le rapport de stage et les projets tuteurés pour les parcours professionnels et pour les mémoires pour les parcours recherche. Les mécanismes de compensation ne sont pas décrits. Ces modalités d'évaluation sont soumises aux votes des conseils. Les jurys constituent le moment de faire le point sur les améliorations possibles à soumettre aux conseils de perfectionnement.
Suivi de l'acquisition de compétences
Rien n'est dit sur ce point. Pour les alternants, le tuteur pédagogique effectue une visite en entreprise pour rencontrer le tuteur professionnel et s'assurer du bon déroulement de l'alternance. Pour les autres étudiants, il n'y pas d'indication précise dans le dossier à propos de modalités de suivi des compétences ou de l'existence d'un portefeuille ou d'un livret de compétences.
Suivi des diplômés
L'observatoire de la vie étudiante (OVE) réalise une enquête. On ne sait pas comment les réponses sont analysées. Aucun autre suivi des diplômés n'est effectué, sauf pour le parcours <i>EMORH</i> pour lequel le CFA demande une enquête. Des extraits de ces enquêtes sont proposés. Ils recensent les taux de réussite des différents parcours de M2. Ces tableaux ne concernent donc pas le suivi des diplômés. En dehors de ces deux dispositifs, il n'existe pas de suivi particulier par les responsables des formations, or il est peut-être regrettable de ne pas garder le contact et de profiter des compétences et expériences des anciens de ces parcours. Il n'existe pas d'indication dans le dossier sur l'existence par exemple d'une association d'anciens par parcours ou de dispositif spécifique pour les impliquer avec les étudiants actuels.
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
Il existe plusieurs dispositifs de réunion de l'équipe pédagogique : les conseils de perfectionnement de chaque spécialité qui se réunissent une fois par an, en présence d'étudiants et des responsables de chaque spécialités, des réunions d'équipe projet dans le cas de la spécialité <i>EMOI</i> (pour définir les projets tuteurés), des jurys pour l'évaluation des rapports de stage ou d'études de dossiers d'entrée en master. Tous ces dispositifs sont cohérents pour répondre aux besoins et problématiques des étudiants tout le long de leur formation. Cependant, le fonctionnement est clairement défini au sein de chaque spécialité, et non au niveau de la mention, du département ou de la composante. On distingue d'un côté, le conseil de perfectionnement des spécialités <i>EMOI</i> et <i>INDT</i> qui se compose de 19 représentants (responsables de formation/enseignants/professionnels non intervenants et représentants d'étudiants). De l'autre côté, il y a le conseil de perfectionnement de la spécialité <i>EMORH</i>, qui est composé également de 19 membres (responsables de formation/directeur du CFA/membres de l'équipe pédagogique titulaire/un représentant du département alternance chargé des relations avec les entreprises/représentants professionnels/représentants étudiants). La constitution de ces conseils de perfectionnement est très riche, diverse et permet la prise en compte des points de vue de tous les acteurs impliqués dans la formation. Ces conseils de perfectionnement travaillent en étroite collaboration avec le comité de coordination pédagogique mis en place en 2013 à l'ISEM et qui permet de synthétiser les comptes rendus des conseils de perfectionnement et de valider toute décision liée aux modifications des maquettes avant de les faire remonter aux différents conseils. Cette collaboration est intéressante puisqu'elle donne un signal fort aux membres des conseils de perfectionnement de la prise en compte de leurs travaux. Par ailleurs, il existe une procédure d'évaluation des enseignements par les étudiants. Le questionnaire est joint au dossier. Les questions sont pertinentes dans l'exemple de la spécialité <i>EMORH</i> mais aucune indication n'est donnée dans le dossier pour savoir si ce questionnaire est commun à toutes les spécialités de la mention.

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Une offre de formations diversifiée sur des thématiques centrées sur le territoire, l'innovation et l'organisation des firmes et des marchés.
- Combinaison d'enseignements en économie et en management, théoriques et pratiques, proposant ainsi des débouchés professionnels académiques et non académiques.
- Double adossement à la recherche (grâce au GREDEG, à ses laboratoires associés et à l'IDEX) et au monde professionnel (grâce aux soutiens, partenariats et dispositifs intéressants d'aide à la professionnalisation, en particulier pour la spécialité *EMORH*).
- Des modalités mixtes d'enseignement dans plusieurs parcours, en formation initiale ou en alternance, avec une utilisation croissante (mais qui reste cependant encore faible) d'outils pédagogiques innovants.

Points faibles :

- Une architecture très complexe d'une mention qui prend la forme d'une juxtaposition de spécialités et de parcours sans cohérence d'ensemble.
- Un manque d'information par parcours sur les taux d'insertion professionnelle et sur le suivi des diplômés.
- L'absence d'analyse comparative formation initiale - alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation).
- Des taux de réussite très disparates et parfois très faibles pour les parcours recherche (20 % en M2 *ECONOM* parcours qui restent relativement peu attractifs).

Avis global et recommandations :

Cette mention de master a toute sa place dans le champ *Droit, science politique, économie, gestion*. En effet, portée par l'Institut supérieur d'économie et de management (ISEM) et le Groupe de recherches en droit, économie et gestion (GREDEG), elle forme les étudiants en combinant enseignements et recherches en économie et gestion, avec un dosage différent selon les spécialités, et en associant d'autres disciplines connexes importantes comme le droit ou la sociologie notamment. Les parcours proposés sont originaux et se différencient des autres formations du champ.

Le dossier décrit les objectifs, l'organisation et les équipes pédagogiques en 20 pages (sur 43) difficiles à lire car parfois redondantes et contradictoires. L'organisation de la mention en spécialités (trois ou quatre ?), chacune d'elles étant déclinée en plusieurs parcours qui parfois conduisent aux mêmes débouchés professionnels, montre peu de cohérence d'ensemble. Chaque spécialité fonctionne indépendamment l'une de l'autre. Il est donc très difficile de comprendre l'architecture de cette mention. Sa visibilité s'en trouve réduite.

Pourtant, à l'intérieur de chaque spécialité, les objectifs et les moyens mis en œuvre sont conformes à ce que les étudiants peuvent attendre d'un bon master : l'adossement à la recherche est excellent, les débouchés sont nombreux, et les programmes d'enseignements d'économie et de gestion (pour les parcours professionnels) et d'économie ou de gestion (pour les parcours recherche) incorporent d'autres disciplines (sociologie, droit, psychologie, ergonomie). Cette pluridisciplinarité bien pensée (en management économique ou en économie des organisations) permet de proposer des spécialités originales qui se démarquent des habituels masters mono-disciplinaires.

C'est pourquoi, au-delà des possibilités de développement d'outils d'innovation pédagogique et de partenariats internationaux pour les différents parcours, l'organisation de cette mention *Organisation des firmes et des marchés, connaissance et innovation* devrait être totalement repensée et clarifiée en respectant la nomenclature officielle des intitulés de mentions de master et en supprimant les spécialités. En outre, la distinction entre parcours professionnel et parcours recherche n'est peut-être plus pertinente, et c'est d'ailleurs l'un des objectifs mentionnés dans le dossier : proposer dans les parcours recherche des débouchés non académiques (études d'impact, évaluations économiques etc.). Les deux parcours recherche pourraient en outre être regroupés pour gagner en attractivité.

L'éclatement de cette mention *OFMCI* en plusieurs mentions complémentaires (correspondant aux spécialités actuelles) est certainement une architecture à envisager.

Observations de l'établissement

**OBSERVATIONS DE PORTEE GENERALE
SUR LE RAPPORT D'EVALUATION HCERES**

*Master Organisation des firmes et des marchés, connaissance et innovation
(OFMCI)*

Réf : C2018-EV-0060931E-DEF-MA180014976-019255-RT

Nice, le 21 avril 2017

Les directeurs du Master OFMCI, les directeurs de Spécialités et l'ensemble des collègues remercient les experts de l'HCERES pour leur travail d'évaluation.

Quatre points faibles devant faire l'objet d'améliorations sont envisagés dans les conclusions proposées par les rapporteurs :

1. L'architecture complexe du master qui rend difficile sa cohérence d'ensemble.
2. Le manque d'information par parcours concernant le taux d'insertion des étudiants.
3. L'absence d'analyse comparative entre formation initiale, alternance (contrats d'apprentissage, et de professionnalisation).
4. Des taux de réussite disparates et parfois faibles pour les parcours recherche qui restent peu attractifs.

➤ Concernant les points 1 et 4, l'architecture du Master résultait de la volonté, à l'époque de sa création, de réduire le nombre de formations par champ disciplinaire. Cette architecture est certes complexe et peu lisible. Pour autant, l'Institut Supérieur d'Economie et de Management (ISEM) a choisi de communiquer sur les parcours auprès des étudiants et non sur les Mentions ou les Spécialités afin d'éviter, auprès des usagers, cette difficulté. Pour le prochain contrat quadriennal, l'Université de Nice Sophia-Antipolis et l'ISEM proposent de regrouper de la manière suivante les Spécialités du Master OFMCI qui disparaît en tant que tel (comme le propose le rapport des experts de l'HCERES). Cette réorganisation résulte de la volonté de répondre aux nouveaux intitulés de Master proposés par le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de rendre plus lisible l'offre de formation tout en améliorant sa cohérence, tant au regard des métiers visés qu'en ce qui concerne le développement de l'Université Côte d'Azur en relation avec les

problématiques de l'IDEX Jedi. L'ensemble des formations suivantes résultant de la réorganisation du Master OFMCI ont vocation de rejoindre l'UCA et l'IDEX.

- La Spécialité « Economie et Management des Organisation et des Ressources Humaines » est réorganisée en deux Mentions de Master qui présentent des enseignements communs en M1 afin de conserver notamment la cohérence de l'équipe pédagogique et son adossement à l'apprentissage :

(i) un Master en « Gestion des Ressources Humaines » comprenant deux parcours : « Economie et Management des RH » et « Conseil en Organisation et Responsabilité Sociale » (qui remplace l'intitulé Conseil en Organisation et Audit Social) ;

(ii) un Master en « Economie des Organisations » comprenant un parcours « Management des Entreprises et des Organisations » et un parcours « Economie et Management des Industries du Commerce et la Distribution ».

- Les Spécialités « Economie et Management de l'Organisation Industrielle » et Economie, Cognition, Innovation » devenue en 2015 « Innovation, Numérisation et Développement Territorial » sont regroupées en une seule Mention de Master : « Innovation, Entreprise et Société ». Le Master « Innovation, Entreprise et Société » propose des enseignements communs en M1 débouchant sur les parcours suivants de M2 :

(i) « Développement Industriel » qui recouvre les parcours EMOI et Développement Industriel » du Master OFMCI. Concernant ce dernier parcours on peut signaler que 50% des enseignements sont réalisés par des professionnels ce qui ne constitue pas un encadrement professionnel faible comme l'indique par erreur le rapport HCERES.

(ii) « Stratégies Digitales » qui constitue une refonte du Parcours « Economie des TIC et conseil en e-business » afin de mieux répondre aux problématiques de l'IDEX en matière de Smart City et de management ou économie des objets connectés ... ;

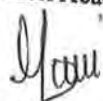
(iii) « Innovation et Management des Territoires » qui constitue une refonte du parcours actuel « Management Economique des Territoires ».

➤ Les parcours recherche du Master OFMCI [« Economie Industrielle et Gouvernance de l'Innovation » et « Economie Comportementale, Organisation et Nouveaux Marchés » (ECONOM)] disparaissent en tant que tels et seront réorganisés du point de vue de leurs objectifs professionnels et de recherche, avec d'autres formations ou parcours de l'ISEM au sein d'un unique Master en « Economie » (cf. remarque item Organisation rapport HCERES page 5). La vocation de ce master vise d'une part, les métiers de la recherche et, d'autre part, ceux de l'expertise économique permettant ainsi de répondre au point 4 soulevé par les experts de l'HCERES.

- Concernant les points 2 et 4 mis en évidence par les experts et relatifs au manque d'information sur le taux d'insertion professionnelle et l'absence d'analyse comparative entre formation initiale et formation par alternance (contrats d'apprentissage, et de professionnalisation) deux remarques méritent d'être formulées.

Tous les parcours du master OFMCI ont été organisés, du point de vue de la gestion des emplois du temps, de manière à être suivi en alternance sous contrat de professionnalisation (ou VAP) afin de permettre aux étudiants (en M1 ou en M2) de s'engager dans cette voie ou de suivre plus traditionnellement leurs études en formation initiale selon leur desiderata. Les parcours de la spécialité EMORH offrant en plus la possibilité d'être suivi sous contrat d'apprentissage, pour des groupes spécifiques d'étudiants, supposent une analyse spécifique de l'insertion professionnelle inscrite dans le cahier des charges du CFA de rattachement (donnant de très bons résultats). Globalement cette politique résulte de la volonté des instances de gouvernance de l'ISEM et de l'UNS d'intégrer le plus possible de formations par apprentissage sous l'égide du CFA Epure dès lors que cette possibilité est extrêmement réglementée et demande du temps (en moyenne 2 ans pour ouvrir une formation par apprentissage puisque celles-ci sont contingentées). A titre d'exemple les parcours « Stratégies Digitales » et « Innovation et Management des Territoires » ont été proposés pour ouvrir en M2 sous contrat d'apprentissage en 2018. Cette politique, menée depuis 3 ans par l'ISEM ne permet pas encore une vision suffisamment fine si non d'observer une demande croissante de la part des étudiants d'intégrer ces formations sous contrat d'apprentissage dans le but d'améliorer leur employabilité. On observe également un taux d'insertion professionnelle croissant comme en témoignent les enquêtes de l'Observatoire de la Vie Etudiante qui répondent à une méthodologie transparente et qui peuvent être consultées sur le site de l'UNS en réponse aux remarques de l'HCERES.

Pour le Président de l'Université
Nice-Sophia Antipolis et par délégation,
La Présidente de la Commission de la
Formation et de la Vie Universitaire
du Conseil Académique


Sophie RAISIN