

EVALUATION DU MASTER EN MANAGEMENT

SYNTHESE DU DECANAT HEC

Septembre 2013

Cette synthèse fait suite à la procédure d'évaluation du Master en Management HEC, réalisée au semestre d'automne 2011, et incluant un rapport d'auto-évaluation ainsi que la visite d'experts externes et internes le 5 décembre 2011. Cette synthèse répond aussi aux remarques formulées par la Direction en mars 2013.

Le présent document est composé de trois parties. La première revient sur les points les plus importants identifiés dans le rapport d'auto-évaluation ; la deuxième résume les positions des experts externes et propose une réaction de la Direction du programme et du Décanat à ces positions ; la troisième articule un plan de développement repensé suite aux commentaires des experts et de la Direction.

1. Principaux éléments ressortant du rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation du Master en Management est instructif par bien des points. Parmi ceux-là, le Décanat retient notamment l'analyse des forces et des faiblesses du programme, fondée non seulement sur une analyse qualitative mais aussi sur une enquête réalisée auprès d'un échantillon étudiants. Trois forces du programme ressortent du rapport d'évaluation pour ce qui est du cursus :

- le fait que la thèse de master, réalisée en fin de programme, s'appuie le plus souvent sur un stage,
- la palette variée de cours proposés ;
- le fait que le programme soit en anglais,
- les échanges proposés pour le premier semestre de la deuxième année.

Trois faiblesses apparaissent aussi comme prépondérantes :

- les liens avec le monde professionnel et les entreprises pourraient être plus forts ;
- les qualifications des étudiants en liaison avec ce monde de l'entreprise doivent être renforcées ;
- le besoin de construire un réseau plus fort d'anciens élèves du programme.

Les élèves semblent aussi satisfaits de l'orientation et des ambitions internationales du programme, ainsi que de sa capacité à servir de tremplin pour le marché du travail. En revanche, ils regrettent le taux de réussite trop élevé, le nombre d'étudiants trop important dans certaines classes et le fait qu'il faudrait peut-être que le programme lui-même soit plus sélectif.

2. Résumé du rapport des experts externes

Le processus d'auto-évaluation a pu profiter des questions et des éclairages de deux experts disposant d'une grande expérience concernant les programmes de master en management, les deux ayant dirigé de tels programmes dans leur institution. Ces deux experts étaient Caroline Mothe, Professeur à l'Université de Savoie, et Bertrand Quélin, Professeur à HEC Paris.

Dans leur rapport, ils soulignent d'abord la '*qualité indéniable*' (page 1) du programme, ainsi que son attractivité, à la fois pour les étudiants suisses, mais aussi pour les étudiants internationaux. D'après les experts externes, cette attractivité est avant tout le fruit d'un excellent rapport qualité/prix. Le Master en Management de l'Université de Lausanne propose des frais d'inscription extrêmement bas, notamment par rapport aux autres écoles de management en Europe, et une qualité élevée (qui se concrétise, par exemple, par son bon classement dans le classement du *Financial Times*).

Comme le relèvent les externes, ce rapport qualité-prix élevé amène toutefois un problème structurel pour le programme : la gestion de la croissance. La politique générale de l'Université de Lausanne étant très inclusive (tout étudiant venant d'un pays participant au système de Bologne et ayant une formation Bachelor en économie ou en management est accepté), le programme est en phase de forte croissance, avec pour conséquences des classes très/trop fréquentées pour un enseignement de qualité.

Le rapport des experts externes insiste aussi sur plusieurs autres points pouvant être améliorés pour le bon développement du programme :

1. Une meilleure insertion du programme dans le monde professionnel,
2. Le développement d'outils de pilotage du programme et la mise en place d'une gestion du programme plus stratégique,
3. Le développement d'un cadre plus flexible pour promouvoir l'innovation pédagogique au sein du programme.

Réactions de la commission d'évaluation et du Décanat concernant le rapport des experts externes

Globalement, la commission d'auto-évaluation et le Décanat partagent l'analyse des experts externes. Le Master en Management (au même titre, par exemple, que le Master en Finance) est aujourd'hui devenu un programme très important pour la Faculté des HEC, sa réputation et son rayonnement international, du fait à la fois de la croissance de ses effectifs et de sa présence dans le classement du Financial Times (qui est aujourd'hui devenu une référence pour les étudiants et le monde académique, et est souvent associé à la qualité générale d'une école).

Le programme souffre toutefois d'un problème structurel lié à sa forte attractivité et à sa visibilité internationale, qui se soldent par des effectifs en hausse tous les ans. Ces effectifs sont en fait à la fois un avantage et un inconvénient. Ils sont un avantage dans le sens où ils permettent au programme de proposer un grand choix de cours électifs et de spécialisations, ce qui en fait un programme relativement unique au niveau européen. Cette croissance du programme permet aussi de construire un réseau d'anciens (alumni) du programme sur une base accélérée et internationale, ce qui devrait constituer un atout important du programme sur le long terme.

En revanche, cette croissance forte du nombre d'étudiants crée des problèmes importants concernant certains cours obligatoires (au premier semestre) ou très demandés (au second et troisième semestres). Dans ces cours, les effectifs deviennent trop grands pour permettre le niveau d'interactions qu'on serait en droit d'attendre d'un bon master en management. Le nombre de salles permettant d'accueillir ces larges classes est aussi limité sur le campus de l'Unil, ce qui complexifie considérablement la constitution des emplois du temps.

La politique générale de l'Université de Lausanne étant contre une sélection des étudiants sur dossier (comme cela se fait dans la quasi-totalité des programmes Européens), la Direction du programme et le Décanat prennent acte et proposent (dans la section suivante) des mesures pour en atténuer les effets négatifs pour les étudiants tout en respectant la politique générale de l'Unil.

4. Plan de développement

Le plan de développement ci-dessous tient compte des remarques des experts externes ainsi que celles de la Direction pour faire du Master en Management le meilleur programme possible.

Objectifs à atteindre	Actions à mener pour réaliser les objectifs	Moyens et ressources nécessaires	Echéances
Améliorer la qualité générale et classer le programme parmi les douze meilleurs programmes européens	Il s'agit ici de l'objectif général fixé par la faculté pour ce programme. Les actions à mener sont les actions détaillées ci-après	Voir ci-après	2018
Rapprocher le programme des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Création de partenariats avec certaines entreprises dans le cadre des spécialisations - Accroissement des interventions des entreprises partenaires dans les cours 	Travail avec le centre de carrière d'HEC, ainsi qu'avec l'association des alumni, pour bâtir ces accords de partenariat	Commencé en 2013 et à horizon 2015
Renforcer le soutien aux étudiants dans leur recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la mise en relation des étudiants et des entreprises, à la fois par l'organisation d'un salon des stages, par des relations plus proches avec les 	Travail avec le centre de carrière d'HEC, ainsi qu'avec Career World et le SOC	Commencé en 2013

	<p>entreprises, et par la constitution d'un outil informatique donnant plus de flexibilité aux entreprises pour offrir des stages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la recherche d'un premier emploi 		
<p>Gérer la croissance du programme sans sacrifier la qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler le nombre d'étudiants dans les auditoriums, et éviter les classes comptant plus de 100 étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> - Dédoublement de certains cours - Demande de l'équivalent de deux postes de professeur en management pour couvrir les cours obligatoires - Travail avec le Décanat, la CPA et la Direction sur ce point 	<p>2015-2017</p>
<p>Améliorer le contrôle interne de la qualité du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir des évaluations d'enseignement, étudiées par la Direction du programme ou le Décanat, sur une base volontaire, pour les enseignants externes - Discussion au cours de l'année avec des représentants des étudiants pour assurer un contrôle continu de la qualité - Discussion avec des groupes d'alumnirécents pour assurer 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de la Direction du programme avec le soutien du Décanat 	<p>A commencer dès 2014</p>

	l'adéquation entre le contenu du programme et ce que recherchent les entreprises		
Accroître la surface du programme pour donner plus de choix aux étudiants	<ul style="list-style-type: none"> - Création de nouvelles spécialisations 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail avec les différents départements pour déterminer des spécialisations qui seraient prisées par les élèves et les entreprises 	Dès 2014
Accroître le choix en matière d'échanges internationaux	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de nouveaux accords d'échanges internationaux, notamment avec les pays asiatiques et anglophones - Développement du programme QTEM 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail avec le Bureau des Relations Internationales de l'Unil et d'HEC 	Dès 2014
Créer une proximité plus grande entre les étudiants dès le début du programme	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une semaine d'introduction au programme - Création d'un projet par équipe au début du deuxième semestre 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande de ressources spécifiques au Décanat 	2015