



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

## **Évaluation périodique du programme MBA coop**

### **Résumé**

**Faculté d'administration**

Mai 2012

## **Le programme de maîtrise en administration des affaires, cheminement coopératif (MBA Coop) de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.**

Créée en 1966, la maîtrise en administration des affaires de l'Université de Sherbrooke a été le premier programme de MBA francophone offert en régime coopératif en Amérique du Nord. Offert exclusivement à Sherbrooke à temps plein, le MBA Coop est d'une durée de 16 mois et se caractérise par l'agencement de trois sessions d'étude auxquelles s'ajoute un stage de travail rémunéré. Le programme est constitué de 51 crédits répartis en trois blocs de 17 crédits selon les thèmes suivants :

- Gérer l'entreprise ;
- Gérer le changement;
- Gérer l'avenir.

Les connaissances sont présentées de manière intégrée (multidisciplinaire) pour favoriser la compréhension des impacts de chacune des décisions et actions de gestion sur toutes les dimensions de l'organisation. Outre la formation en administration, le programme offre des éléments distinctifs qui contribuent à sa réputation :

- Le stage coopératif;
- Le programme de mentorat;
- L'importance accordée au travail en équipe;
- La qualité de l'enseignement;
- La petite taille des groupes;
- Une pédagogie axée sur la pratique «terrain».

### **1. Introduction**

Le programme de maîtrise en administration des affaires offert en régime coopératif (ci-après, MBA Coop) de l'Université de Sherbrooke existe depuis un peu plus de 45 ans. Au fil des ans, il a vu son curriculum amendé à quelques reprises, la dernière révision remontant à 1997. Conformément au calendrier général de la politique d'évaluation périodique des programmes (politique 2500-007) de l'Université de Sherbrooke, une démarche d'évaluation du programme MBA Coop a débuté à l'été de 2008.

### **2. Le comité d'évaluation du programme**

Le comité d'évaluation du programme (ci-après, CÉP) responsable de suivre et d'alimenter la démarche a été formé. Parmi les critères ayant présidé au choix de ses membres, mentionnons :

- une solide implication, une bonne connaissance et un intérêt marqué pour le MBA Coop et ses orientations pédagogiques;
- la connaissance des programmes de mentorat et de stages coopératifs;
- une bonne connaissance de la démarche d'évaluation;
- une bonne connaissance du marché;
- des capacités d'analyse, d'innovation et d'adaptation.

Les membres devaient par ailleurs être de provenances disciplinaire et professionnelle diverses pour refléter le caractère multidisciplinaire du cheminement MBA Coop. Le conseil facultaire a donc retenu les candidats suivants :

- Professeure Suzanne Beaulieu, Faculté d'administration, Département de sciences comptables et fiscalité;
- Professeur Jean Cadieux, Faculté d'administration, Département de systèmes d'information et méthodes quantitatives de gestion, lequel avait déjà été directeur des programmes MBA;
- Professeur Louis Côté, Faculté d'administration, Département de management et de gestion des ressources humaines, directeur des programmes MBA ;
- Professeur Guy Maltais, Faculté d'administration, directeur du Département de systèmes d'information et méthodes quantitatives de gestion;

- Professeur Jean Roy, Faculté d'administration, Département de marketing, membre de la Chaire de recherche Bombardier de la gestion de la marque;
- Professeur Mario Roy, Faculté d'administration, Département de management et de gestion des ressources humaines, directeur de la Chaire en organisation du travail;
- M. Paul Gobeil, gestionnaire de carrière dans la grande entreprise, membre de plusieurs conseils d'administration et antérieurement, entre autres, ministre dans un gouvernement québécois, président de la Fondation de recherche en administration de la Faculté d'administration et président du conseil d'Exportation et Développement Canada;
- Mme Julie Désilets, directrice générale adjointe, Service des stages et du placement, avocate et MBA de formation;
- M. Luc Lajoie, chargé de cours à forfait et consultant;
- M. Marc-André Gendron, étudiant finissant au MBA Coop.

### 3. Le processus d'autoévaluation

Le rapport d'autoévaluation – **prédiagnostic** (1<sup>ère</sup> partie) a été déposé en décembre 2009 et se divise en sept chapitres. Le premier chapitre introduit le contexte général de la démarche et présente le MBA Coop ainsi que son historique. Les chapitres deux, trois et quatre discutent de la pertinence du MBA Coop ainsi que de la qualité de la formation offerte et des résultats obtenus. Les données présentées dans les quatre premiers chapitres visent essentiellement à dégager un portrait le plus objectif et exhaustif possible du MBA Coop pour être en mesure, au chapitre cinq, d'en identifier les forces et les faiblesses. En guise de conclusion, le chapitre six revient sur les principaux enjeux auxquels fait face le MBA Coop à la lumière des observations dégagées dans les cinq premiers chapitres. Finalement, le chapitre sept est consacré à la présentation du plan d'évaluation ciblée.

Ce rapport a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses du programme. Elles ont été regroupées sous quatre enjeux qui reflètent les défis auxquels le programme MBA Coop est confronté.

#### *Enjeux 1 – Candidats potentiels : le marché en amont*

Le marché en amont du MBA Coop est composé des candidats potentiels qui constitueront les futurs étudiants du programme. Cet enjeu consiste à vérifier si le processus de sélection actuel (identification des candidats potentiels, critères de sélection, évaluation des dossiers) est pertinent, c'est-à-dire en adéquation avec les attentes du marché ainsi qu'avec les objectifs et les finalités du MBA Coop.

#### *Enjeux 2 – Organisations et employeurs : le marché en aval*

Le marché en aval est composé des organisations et des entreprises qui embauchent nos diplômés. L'enjeu consiste à vérifier si le MBA Coop est en adéquation avec les attentes du marché.

#### *Enjeux 3 – Programme et activités pédagogiques*

Le processus pédagogique implique trois composantes : (1) l'offre pédagogique composée d'un ensemble de cours (tronc commun et cours optionnels), le stage coopératif et le mentorat (2) l'approche pédagogique : l'expérience de la pratique, l'organisation des cohortes d'étudiants, le travail en équipe, les examens et les travaux ainsi que (3) les ressources pédagogiques impliquées. L'enjeu consiste donc à vérifier si le processus pédagogique répond aux objectifs et finalités du programme.

#### *Enjeux 4 – Notoriété du programme*

La notoriété fait référence à la manière dont le programme est perçu par les marchés en aval et en amont. L'enjeu consiste à vérifier le niveau de notoriété du programme MBA auprès des employeurs (marché en aval) et des candidats potentiels (marché en amont).

Suite à l'approbation du rapport d'autoévaluation – prédiagnostic (1<sup>ère</sup> partie) par le Conseil de Faculté le 10 décembre 2009, s'est amorcée la seconde étape du processus d'évaluation périodique, soit l'élaboration du rapport d'autoévaluation – **évaluation ciblée** (2<sup>ième</sup> partie).

Afin de réaliser cet exercice, le CÉP a d'abord procédé aux étapes suivantes :

- pour chacune des questions des quatre catégories d'enjeux énumérées précédemment, il a identifié les informations devant être recherchées pour lui permettre, à la fin de l'évaluation

- ciblée, de répondre adéquatement aux questionnements soulevés;
- pour chacune de ces informations, il a identifié les méthodes de recherche ou d'investigation qui lui semblaient les plus appropriées à adopter et les sources d'information et outils, ou moyens, à utiliser pour les obtenir; le cas échéant, il a précisé les détails méthodologiques pertinents à prendre en considération.

La réalisation du rapport d'autoévaluation – évaluation ciblée (2<sup>ème</sup> partie) a donc nécessité la collecte de plusieurs types de données dans le but de couvrir les enjeux identifiés dans le volet prédiagnostique. Les données primaires ont été obtenues au moyen d'entrevues auprès de différentes catégories de répondants : les employeurs, les diplômés, les étudiants actuels, les professeurs et les chargés de cours. Des entrevues avec des experts en recrutement ont aussi été réalisées. Les données secondaires proviennent de l'examen des dossiers des candidats potentiels déposés à la Faculté d'administration dans le cadre d'une demande d'admission au MBA Coop. Plusieurs sites Internet (Jobboom, Workopolis, Indeed) d'offre et de recherche d'emplois ont également été parcourus. Une recherche documentaire fut effectuée concernant les outils et méthodes d'évaluation des compétences des candidats potentiels.

Le rapport d'autoévaluation – évaluation ciblée (2<sup>ème</sup> partie) a été divisé en 7 chapitres. Le premier chapitre introduit le contexte de la démarche et identifie les enjeux et les objectifs qui constituent les assises du processus d'évaluation. Le chapitre deux présente la méthodologie de travail. Les chapitres trois à six présentent les résultats recueillis en regard de chacun des enjeux de manière à dégager les principales forces et faiblesses du programme. Le chapitre sept présente la conclusion en regard des données analysées et propose une synthèse sous la forme de **six grandes recommandations** (présentées plus loin) autour des quatre enjeux. Le rapport d'autoévaluation – évaluation ciblée (2<sup>ème</sup> partie) a été adopté à l'unanimité par le Conseil de Faculté du 30 mai 2011 avec une motion de félicitations.

#### 4. L'évaluation externe

Deux experts du domaine de la gestion, soit Monsieur Marcel Lévesque, Professeur à l'Université du Québec à Rimouski et Monsieur Denis Martel, Vice-recteur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, ont été invités par Madame Madeleine St-Jean, Responsable du Secrétariat de l'évaluation périodique, pour porter «un jugement sur la conformité de l'évaluation à la politique, sur la qualité de la démarche d'autoévaluation, sur la qualité et la pertinence du programme de même que sur les recommandations et leur potentiel d'améliorer la qualité et la pertinence du programme<sup>1</sup>». Leur visite s'est exécutée le 6 octobre 2011 et leurs rapports ont été reçus en novembre de la même année.

Essentiellement, les deux experts rencontrés sont en accord avec l'ensemble des recommandations émises dans le rapport d'évaluation ciblée. Ils considèrent que toutes les recommandations formulées sont pertinentes et portent bien sur les enjeux déterminées. Plusieurs de leurs commentaires et recommandations visent, de leurs propres aveux, à bonifier ou à préciser les recommandations du rapport.

Suite à l'analyse des rapports écrits par les évaluateurs externes, le CÉP a réalisé un addenda comme complément d'informations au rapport d'autoévaluation afin de tenir compte de ces nouveaux éléments. Chacune des recommandations a fait l'objet d'un effort de précisions et de détails quant aux actions et aux résultats attendus lors de la rédaction du Plan de réalisation des recommandations du rapport d'évaluation du programme MBA – Coop. Ainsi, pour chacune des recommandations initiales, une ou plusieurs actions ont été proposées pour laquelle ou lesquelles des résultats attendus ont été identifiés.

#### 5. Rapport final d'évaluation

L'exercice d'évaluation périodique du programme MBA Coop a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses du programme. Il propose comme conclusion une synthèse de **six grandes recommandations** autour des quatre enjeux à mettre en application.

---

<sup>1</sup> Politique d'évaluation périodique des programmes, Guide d'application, Secrétariat de l'évaluation périodique, troisième édition, juillet 2010, p.22.

AXE / THÉMATIQUE : Recrutement et demande du marché (enjeux 1 et 2)

**Recommandation 1 : Assurer que les candidats sélectionnés ont les capacités requises pour acquérir les compétences visées par le programme et attendues par le marché**

Pour réaliser cette recommandation, les compétences attendues par le marché du travail pour un gradué MBA seront identifiées. Par la suite, les conditions d'admission seront révisées selon les capacités requises puis nous réviserons nos outils et nos méthodes de sélection afin de mieux identifier les candidats ayant le potentiel de compétence recherché par le marché. Des profils d'entrée de candidats seront notamment identifiés à partir d'une liste hiérarchisée des compétences cadres du programme.

AXE / THÉMATIQUE : Programme et activités pédagogiques (enjeu 3)

**Recommandation 2 : Adopter une approche programme et réviser la structure, les activités, la coordination et le parcours de formation pour qu'il soit en adéquation avec les besoins du marché**

Cette recommandation représente l'élément central du rapport final. Pour y arriver, une vision commune des finalités du programme et des compétences à développer chez nos étudiants sera établie. Afin d'assurer la cohérence interne du programme, une révision sera effectuée de la séquence des cours, du nombre de crédits de chacune des activités pédagogiques, du contenu des cours et des modalités d'évaluation. Les modalités de collaboration entre les enseignants impliqués dans le programme seront mieux définies et formalisées. Des mécanismes d'amélioration continue seront mis en place afin d'assurer une adéquation du programme avec le monde de la pratique de la gestion. L'arrimage et la synergie des stages coopératifs avec le programme seront améliorés. Une réorganisation des contenus et des dispositifs pédagogiques sera effectuée selon les compétences cadres à atteindre, ce qui nécessitera notamment de réviser la séquence des cours et les modalités d'évaluation afin de réduire le cloisonnement des cours et des frontières départementales.

AXE / THÉMATIQUE : Différenciation, notoriété et adéquation avec le marché (enjeux 1, 2 et 3)

**Recommandation 3 : Préciser le caractère distinct du programme par rapport aux autres programmes MBA offerts sur le marché en affirmant le développement des compétences personnelles et interpersonnelles requises par le marché.**

Les compétences personnelles et interpersonnelles requises par le marché seront précisées et ciblées. La pédagogie du programme sera adaptée pour assurer le développement de ces compétences clés. Ce faisant, nous devrions obtenir une liste validée des compétences personnelles et interpersonnelles requises des candidats par les professionnels MBA du marché. Il sera alors possible de modifier la structure, les activités, la pédagogie et le parcours de formation du programme MBA pour permettre le développement de ces compétences clés.

AXE / THÉMATIQUE : Contexte multiculturel et interculturel (enjeux 1, 2, 3 et 4)

**Recommandation 4 : Préparer les diplômés à oeuvrer dans un contexte multiculturel et international**

La réalisation de cette recommandation se fera par plusieurs actions, soit : le développement des compétences de gestion d'équipes en contexte multiculturel ; la sensibilisation du personnel enseignant aux défis du multiculturalisme ; la présence accrue d'occasions d'échange en contexte multiculturel ; l'amélioration et/ou à l'acquisition d'une nouvelle langue. Les compétences de gestion d'équipes en contexte multiculturel seront identifiées à partir de la liste hiérarchisée des compétences cadres du programme puis les contenus et les dispositifs pédagogiques seront réorganisés selon les compétences de gestion d'équipes nécessaires en contexte multiculturel. Des actions seront également entreprises pour documenter les enseignants sur la tendance et les impacts du multiculturalisme.

AXE / THÉMATIQUE : Recrutement, notoriété et adéquation avec le marché (enjeux 1, 2 et 4)

**Recommandation 5 : Élaborer, déployer et faire le suivi d'une stratégie visant à accroître la visibilité et promouvoir l'image d'excellence du programme.**

Une stratégie visant à accroître la visibilité et promouvoir l'image d'excellence du programme sera élaborée, déployée et contrôlée quant à son efficacité. Un plan de communication marketing intégré visant à accroître la visibilité et promouvoir l'image d'excellence du programme sera notamment conçu. Il continuera d'exploiter le coop comme avantage compétitif et mettra également de l'avant le programme de mentorat. Les actions proposées seront arrimées et/ou ajustées selon les disponibilités budgétaires et les autres actions de promotion et de recrutement de l'Université.

AXE / THÉMATIQUE : Lien entre l'Université et le monde de la pratique (enjeux 1, 2, 3 et 4)

**Recommandation 6 : *Préserver et développer l'interconnexion et le réseautage entre le corps professoral et le monde des affaires.***

Le corps professoral sera sensibilisé au fait que le programme MBA désire former des professionnels compétents en gestion dans une faculté d'administration se définissant en tant qu'école professionnelle<sup>2</sup>. La direction va également encourager le corps professoral du programme MBA à préserver des liens avec les milieux pratiques et les praticiens ainsi que promouvoir auprès du monde des affaires l'ouverture du corps professoral MBA à établir des liens avec les milieux pratiques. Ces actions devraient contribuer à accroître la participation des professeurs du programme à divers projets en lien avec les milieux pratiques.

## **6. Les décisions**

Le rapport final, le plan de réalisation des recommandations et le résumé de l'évaluation ont été adoptés par le conseil de la Faculté d'administration lors de sa séance du 11 juin 2012.

L'ensemble du dossier de cette évaluation périodique a été soumis au comité du conseil des études, chargé des dossiers d'évaluation périodique, en novembre 2012. Le comité a reconnu que la démarche d'évaluation de ce programme respectait dans l'ensemble les exigences de la *Politique d'évaluation périodique des programmes* (Politique 2500-007) de l'Université. Le comité a aussi reconnu la qualité et la pertinence du programme.

Le rapport d'évaluation périodique du programme de maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) cheminement coopératif, le plan de réalisation des recommandations, le résumé de l'évaluation et les rapports des experts externes ont été soumis au conseil des études lors de sa séance du 15 mai 2013.

Lors de sa réunion du 29 mai 2013, à la recommandation du conseil des études, le conseil universitaire a approuvé le plan de réalisation des recommandations issues de l'évaluation périodique du programme de maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) cheminement coopératif de la Faculté d'administration, sous réserve de l'acceptation par le comité de direction des suites qui en découlent, et a confié à la Faculté d'administration la responsabilité d'assurer les suites appropriées à ce plan.

Secrétariat de l'évaluation périodique des programmes

---

<sup>2</sup> Planification stratégique 2010-2012, Direction de la Faculté d'administration, mars 2011, p.6.