



HAL
open science

Master Management, entrepreneuriat et stratégie

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management, entrepreneuriat et stratégie. 2014, Université Montpellier 1 - UM1. hceres-02040715

HAL Id: hceres-02040715

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040715v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Management, entrepreneuriat et stratégie

de l'Université Montpellier 1 – UM1

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

En vertu du décret du 3 novembre 2006¹,

- Didier Houssin, président de l'AERES
- Jean-Marc Geib, directeur de la section des formations et diplômes de l'AERES

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



Evaluation des diplômes Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Montpellier

Etablissement déposant : Université Montpellier 1 – UM1

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) au niveau de la mention : /

Mention : Management, entrepreneuriat et stratégie

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA150009199

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :
Université Montpellier 1 (ISEM/UFR AES) - Espace Richter (Montpellier)
- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Présentation de la mention

La mention *Management, entrepreneuriat et stratégie* prépare les étudiants des Unités de formation et de recherche (UFR) ISEM (Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management) et AES (Administration Economique et Sociale) aux métiers du management des entreprises en leur offrant des enseignements fondamentaux et spécialisés dans les domaines du conseil en management, en organisation et en stratégie, du management de l'hôtellerie et du tourisme, du management des organisations et du développement durable, de l'accompagnement entrepreneurial, du management, de la transmission et du développement des Petites et moyennes entreprises (PME). Les trois premières spécialités sont rattachées à l'ISEM, tandis que les trois spécialités relatives à l'entrepreneuriat et à la PME sont rattachées à l'UFR AES. La mention s'appuie sur le laboratoire MRM (Montpellier Recherche en Management - équipe d'accueil 4557) et plus particulièrement sur les groupes MRM-Management Stratégique et MRM-Entrepreneuriat (avec le seul Labex « Entreprendre » de France). Elle se distingue des deux autres mentions de sciences de gestion de l'Université Montpellier 1: *Audit, contrôle, finance ; Marketing et vente*. Il existe cependant des mutualisations d'enseignements entre ces différentes mentions. La mention propose en effet un développement de compétences d'encadrement et de direction dans différents domaines professionnels en matière de direction et de management de PME, de consultance en stratégie et en transmission d'entreprise, de direction et de management d'organismes hôteliers, de direction et de management de structures d'accompagnement à la création d'entreprises, de direction et de management de service Ressources Humaines (RH), de services de développement durable, ou encore de responsable de développement international. Chaque spécialité offre une perspective de poursuite d'études en doctorat.



Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention *Management, entrepreneuriat et stratégie* est une formation de très bon niveau. Les différents responsables motivent très clairement les ajustements mis en œuvre pour l'adapter aux mutations du tissu économique régional. Les orientations scientifiques et académiques sont pertinentes. La formation permet dans un premier temps d'acquérir des fondamentaux : Finance, Contrôle de gestion, Ressources Humaines, Marketing, Stratégie... avant de pouvoir se spécialiser dans un second temps sur des compétences managériales et entrepreneuriales approfondies en fonction des six spécialités proposées en master 2^{ème} année. C'est en lien avec ses domaines d'excellence en recherche que le master *Management, entrepreneuriat et stratégie* propose un développement de compétences d'encadrement et de direction dans différents domaines professionnels. Grâce à une construction intelligente des séminaires, la formation procure donc des connaissances et des compétences tout à la fois opératoires sur la base de fondamentaux et opérationnelles sur des spécificités managériales et entrepreneuriales. Chaque spécialité comprend par ailleurs un module de 20 h correspondant à la recherche dans le domaine (plus un module optionnel dédié à la recherche). Les étudiants peuvent ensuite réaliser un mémoire de recherche préalable à la poursuite d'études en doctorat. La formation offre donc des débouchés très variés et bien ancrés dans les opportunités de carrières possibles, soit dans le conseil, soit dans le tissu économique, soit encore dans la recherche.

Le positionnement de la mention dans l'offre de formation de l'établissement est clair avec une identité établie de longue date sur les questions liées au management des entreprises et à l'entrepreneuriat. Il n'y a pas de concurrence ou de redondance avec les autres formations de l'Université Montpellier 1, mais des mutualisations multiples qui garantissent aux étudiants de nombreuses proximités avec les métiers de l'audit, du conseil et du management. La différenciation est donc très nette avec les autres mentions *Audit, contrôle, finance ; Marketing et vente*. Les trois mentions couvrent des territoires de compétences certes complémentaires, mais bien distincts. L'historique de la mention et son adossement au laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM) lui donnent un solide ancrage dans l'offre régionale et nationale, notamment en ce qui concerne les PME, l'entrepreneuriat et le développement durable. Cette mention bénéficie des interventions d'enseignants-chercheurs du MRM (Montpellier Recherche en Management) dont la qualité scientifique de haut niveau dans ces domaines de spécialité est reconnue. Les intervenants professionnels sont nombreux et de qualité avec une présence significative de spécialistes des domaines du Management, du conseil et de la PME. Cependant seulement 13 % des heures de cours de master 1^{ère} année à l'ISEM et 10 % de celles de l'UFR AES sont faites par des professionnels. Pour le master 2^{ème} année, elles sont de 59 % à l'ISEM et de 55 % pour l'UFR AES. Pour veiller à la cohérence de la mention avec ses objectifs, il pourrait s'avérer pertinent d'équilibrer un peu plus la participation des professionnels assez réduite en master 1^{ère} année. La mention fait l'objet de trois partenariats, d'abord avec le Groupe Sup de Co Montpellier pour la spécialité *Conseil en management, organisation et stratégie* qui délivre une formation très proche, puis avec l'Ecole des Mines d'Alès pour le master *Accompagnement entrepreneurial* et enfin avec l'Université Paul-Valéry Montpellier 3 qui propose un parcours de cette spécialité (*Management international des territoires*). Cependant, point négatif, aucun partenariat institutionnel n'est conclu à l'international, outre une forte implication dans les projets ERASMUS ; ce qui est regrettable et étonnant pour une formation adossée à un laboratoire de recherche reconnu internationalement. Seuls quelques partenariats avec des universités de pays émergents sont envisagés, notamment pour la spécialité *Conseil en management, organisation et stratégie*. Par ailleurs, en raison du peu d'offre de cours de et par des technologies de l'information, d'anglais ou en anglais ou encore de préparation aux tests d'anglais, il conviendrait de définir une politique globale propre à la mention quant à ces acquisitions de compétences additionnelles, en insistant plus particulièrement sur les dispositifs de certification en langues et éventuellement dans d'autres langages et technologies de l'information absents du dossier pour la mention dans sa globalité.

L'insertion professionnelle et la poursuite d'études sont satisfaisantes. La très grande majorité des étudiants, selon une enquête de l'ISEM en 2012, trouve un emploi dans les six mois d'obtention du diplôme (entre 70 et 82 % selon les spécialités). La mention est parfaitement inscrite dans son environnement socioéconomique, renforcée en cela par des partenariats nombreux noués avec des entreprises et des institutions régionales, nationales ou internationales (l'Agglomération de Montpellier, des structures d'accompagnement comme Innov'up de l'Ecole des Mines d'Alès, le BIC (Business & Innovation Center) de Montpellier, des associations professionnelles comme l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), ainsi que de grandes entreprises publiques et privées implantées dans la région (IBM, La Poste, le CHU de Montpellier, la SNCF...). Ce lien avec les entreprises ou même des professionnels favorise l'obtention de stages pour les étudiants, mais également la réalisation de projets, de jeux d'entreprise menés par les étudiants. La participation des professionnels se manifeste aussi par des enseignements en master (surtout en deuxième année de master - M2 -). Il eut été cependant utile d'avoir davantage



de détails, notamment sur les voies d'insertion (secteurs, carrières, contrats à durée déterminée ou indéterminée CDD/CDI, rémunération...). Une étude qualitative nous renseignerait ainsi quant à la pertinence des objectifs de la formation. Par ailleurs, si les taux de déperdition d'effectifs du M1 (première année de master) au M2 sont importants, les taux de réussite en M2 sont quant à eux satisfaisants (supérieurs à 80 %). Enfin, globalement, les effectifs sont en croissance en M2 de 2008 à 2013. Les données montrent que la part des inscrits en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant est assez importante (entre 37 et 54 % entre 2008 et 2012), ce qui peut attester de l'attractivité des masters 2.

L'équipe pédagogique est solide, assez bien équilibrée entre universitaires adossés au laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM) et intervenants professionnels (en M2 notamment). Le soutien administratif semble suffisant, mais la mention n'apporte pas d'informations sur l'organisation des services annexes comme les Relations internationales, la gestion de stage... L'accompagnement administratif est de quatre secrétaires, mais sans précision sur leur répartition entre les masters et les UFR. Le pilotage de la mention est formellement décrit : le comité de pilotage est constitué des responsables de chaque spécialité et de la mention, et de professionnels. Il se réunit deux fois par an. Un comité de perfectionnement existe au sein de chaque spécialité pour assurer le suivi de la formation. Il informe le comité de pilotage de l'évolution des métiers et des nouveaux besoins en formation. Il est constitué d'enseignants-chercheurs de la spécialité et de professionnels, mais on ne peut vérifier que ces derniers soient bien des extérieurs qui n'interviennent pas dans les formations. Une évaluation annuelle est réalisée auprès des étudiants sous la forme d'une réunion-bilan et d'un questionnaire anonyme envoyé aux étudiants (sans plus d'informations sur leur contenu).

● Points forts :

- La formation expose distinctement les connaissances et compétences attendues à son terme et montre clairement son intérêt pour l'insertion professionnelle future de ses étudiants.
- La mention présente un positionnement original qui répond à des besoins identifiés d'entreprises à la fois en termes de stratégies, d'innovation et de développement entrepreneurial. Cette mention trouve pleinement sa place dans l'offre de formation de l'Université Montpellier 1.
- L'adossement à la recherche des spécialités compte tenu de la forte implication des enseignants-chercheurs dans ces formations, enseignants-chercheurs appartenant à des laboratoires de recherche très bien classés, voire d'excellence (LabEx Entreprendre).
- L'insertion professionnelle des étudiants est une priorité affichée et soutenue par un pilotage efficace des spécialités et par l'acquisition de compétences préprofessionnelles appropriées. La mention démontre bien son souci de développer les compétences préprofessionnelles des étudiants à travers les stages demandés, les projets et jeux professionnels organisés et la présence importante des intervenants professionnels dans les disciplines de M2. Elle démontre bien en conséquence son intégration dans les milieux socioculturels environnants.
- La mention propose six spécialités complémentaires qui couvrent des champs à la fois larges et précis du management entrepreneurial et stratégique. Ce qui donne une offre de formation cohérente couvrant beaucoup de compétences et de métiers de gestion.

● Points faibles :

- La gouvernance n'est pas clairement expliquée : la structure de la formation ne démontre pas l'existence d'un pilotage global cohérent de la mention. On ne comprend pas comment la mention gère, en amont des spécialités, ces problématiques (accueil des publics spécifiques, acquisitions de compétences additionnelles, liens pédagogiques avec d'autres instituts, organisation administrative entre les deux UFR, modalités d'évaluation des enseignements...).
- La dimension internationale de la mention est encore insuffisante compte tenu des potentialités de cette formation. La mention ne démontre pas sa volonté de vouloir développer ses relations et échanges internationaux.
- Le recrutement demeure local.
- Nous observons des déperditions d'effectifs importantes en M1. La mention doit démontrer ses objectifs en termes de réussite en M1, et notamment de passage en M2.
- La part des enseignants professionnels dans les enseignements de M1 en semestre 1 est très faible.
- La structure de la formation pose problème en particulier sur les modalités de mutualisation des cours au sein de l'ISEM et de l'UFR AES, mais surtout pour démontrer les passerelles effectives entre les parcours mis en place entre AES et l'ISEM.
- Le devenir des diplômés ne fait visiblement pas l'objet d'un pilotage général au niveau de la mention (pas d'actions communes entre ISEM et AES).



- Recommandations pour l'établissement :

- Il serait utile de mettre en place rapidement des moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants en ce qui concerne les compétences additionnelles et les compétences professionnelles.

- Il serait pareillement nécessaire d'élargir à toutes les spécialités une étude du devenir (quantitatif et qualitatif) des étudiants de master.

- Il serait pertinent d'apporter de l'information sur l'articulation de la co-habilitation avec Montpellier 3 pour la spécialité. Il serait sans doute pertinent de revoir la gouvernance globale de la mention pour plus de mutualisation et de passerelles dans les parcours et les spécialités.

- Il serait souhaitable de développer la dimension internationale de la formation à travers des enseignements de langues et une politique active de relations internationales pour positionner l'activité de conseil sur les problématiques internationales.

Evaluation par spécialité

Conseil en management, organisation et stratégie

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Montpellier 1 (UFR ISEM)

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité *Conseil en management, organisation et stratégie* (CMOS) forme des consultants en management en charge de conseil en management et organisation, en stratégie et marchés, en gestion des ressources humaines, en finance, en développement économique, ou encore en création, accompagnement d'entreprise. La spécialité présente clairement les connaissances dispensées par la formation en cohérence avec les compétences nécessaires à l'exercice des métiers de consultant. La spécialité répond à un besoin croissant de la part des cabinets spécialisés, mais également de la part des structures d'accompagnement publiques. Son positionnement est clairement exposé et s'avère original par rapport à l'offre de formation en gestion en général.

- Appréciation :

Le formation présente un positionnement original et répond véritablement à une demande forte du marché en matière de conseil aux entreprises. Les connaissances et les compétences délivrées au sein de cette formation rendent convaincant le projet pédagogique de la spécialité. La formation en M2 se décompose en six unités d'enseignement - UE - (10 crédits européens (ECTS) chacune). L'UE 6 correspond à la réalisation d'un stage de fin d'année (six mois minimum). Il est regrettable cependant que ne soient présentés que très rapidement les enseignements des UE (seulement les intitulés) et pas non plus les grandes lignes de la politique de stage de la formation (type de structures visées, répartition géographiques des stages, durée moyenne, mode précis d'évaluation...). Pour pouvoir considérer que la spécialité remplit de façon satisfaisante ce critère il eut été utile de détailler l'information sur le contenu de la formation. La spécialité propose différents dispositifs pour développer la professionnalisation des étudiants (stage, projet de conseil pour un commanditaire professionnel dans le cadre de partenariats importants avec Innov'Sup de l'Ecole des Mines et avec des structures comme l'Agglomération de Montpellier). C'est par la présence de professionnels dans la pédagogie de la spécialité que cette formation offre des compétences opérationnelles aux étudiants. Elle vise ainsi la participation des professionnels aux enseignements de la spécialité (30 % des enseignements en moyenne). Il est également surprenant de constater qu'il n'y a plus d'enseignement d'anglais en M2 alors que la formation se veut internationale. Il n'est fait aucune mention de la préparation au Test Of English for International Communication (TOEIC), Certificat de Compétences en Langues de l'Enseignement Supérieur (CLES). De ce point de vue, il conviendrait de définir une politique globale propre à la mention quant à ces acquisitions de compétences additionnelles, en insistant encore plus particulièrement sur les dispositifs de certification en langues et éventuellement dans d'autres langages et technologies de l'information absents du dossier pour la mention dans sa globalité.

La spécialité bénéficie globalement d'une bonne attractivité, mais il reste que les effectifs demeurent relativement réduits (stable depuis 2008 à 20-21 étudiants par an en M2). Il y a une déperdition d'effectifs du M1 au M2 sans toutefois pouvoir distinguer entre les spécialités. Aucune information sur l'origine géographique des étudiants n'est donnée, ce qui ne permet pas de se prononcer sur l'attractivité géographique de la formation. Le bilan des effectifs montre qu'ils sont assez stables avec des promotions de taille respectable chaque année depuis 2008 (minimum 21 étudiants, maximum 26) et que la formation accueille chaque année un assez grand nombre d'étudiants non présents dans le M1 correspondant l'année précédente (mais il serait important de préciser de quel type de



formation ils viennent). Les taux d'insertion sont de 80 %, mais aucune information ne vient étayer ce constat par des données précises concernant les secteurs, les CDD/CDI, les rémunérations...

Le pilotage de la formation est de bonne qualité. L'évaluation de la formation se fait de façon régulière dans le cadre des audits qualité auquel se soumet l'ISEM pour l'obtention de la certification Qualicert. L'évaluation de la spécialité passe tout d'abord par la réunion, une ou deux fois par an, d'un conseil de perfectionnement dont le fonctionnement, la composition et les objectifs sont bien détaillés. Même si deux étudiants sont présents lors des conseils, la spécialité *Conseil en management, organisation et stratégie* met également en place une double évaluation (qualitative et quantitative) auprès de l'ensemble de ses étudiants. Les informations présentées attestent des efforts faits par la spécialité pour obtenir le ressenti de ses étudiants et continuer de faire progresser la formation. Huit enseignants et 10 professionnels participent aux enseignements du M2 CMOS (les identités et entreprises d'appartenance sont bien précisées). Les professionnels assurent 53 % du volume des cours en M2, ce qui apparaît cohérent avec le souci de professionnalisation de la spécialité. L'équipe pédagogique est donc équilibrée et diversifiée en termes de profil.

- Points forts :

- La formation dispose d'un positionnement clair et original sur un marché très demandeur.
- La spécialité bénéficie d'un adossement à la recherche de grande qualité, notamment celui du laboratoire Montpellier Recherche en Management.
- La formation a mis en place de bons dispositifs de professionnalisation.
- Des modalités de suivi de la formation et des étudiants satisfaisants.
- La spécialité dispose d'une équipe pédagogique diversifiée en termes de profil avec 53 % du volume des cours en M2 assurés par des professionnels.
- Le pilotage de la spécialité fournit des efforts pour obtenir le ressenti de ses étudiants et continuer de faire progresser la formation.

- Points faibles :

- La formation présente un faible descriptif de la politique de stage (type de structures visées, répartition géographiques des stages, durée moyenne, mode précis d'évaluation...) alors que c'est un élément clé de son dispositif de professionnalisation.
- La formation ne permet pas l'acquisition de compétences additionnelles.
- Le dispositif de développement des relations internationales est faible.
- La mesure de l'insertion professionnelle est insuffisante. Les données chiffrées concernant l'insertion professionnelle des anciens étudiants sont beaucoup trop lacunaires.

- Recommandations pour l'établissement :

- Il serait utile de mettre en place des moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants.
- Il serait pareillement nécessaire d'élargir l'étude du devenir (quantitatif et qualitatif) des étudiants de master.
- Il serait souhaitable de développer la dimension internationale de la formation à travers des enseignements de langues et une politique active de relations internationales pour positionner l'activité de conseil sur les problématiques internationales.
- Il serait pertinent de développer la formation continue pour l'ouvrir à des personnes d'expérience souhaitant se réorienter ou redéployer des compétences acquises.



Management des organisations et développement responsable

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Montpellier 1 (UFR ISEM)

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des organisations et développement responsable* forme au pilotage de politiques de management responsable intégrant les facettes économiques, sociales et environnementales de l'organisation ; à l'audit des systèmes de gestion économiques, sociaux et environnementaux ; à la réingénierie des processus et redéploiement des compétences. Elle forme les futurs cadres susceptibles d'aider les organisations à anticiper et appréhender les nouveaux enjeux sociaux et sociétaux auxquels elles sont désormais confrontées. La formation (née de la transformation du master *Gestion stratégique des ressources humaines* GSRH de l'ISEM) souhaite donc répondre à un besoin croissant des organisations (privées, publiques, ou de l'économie sociale) confrontées à des contraintes nouvelles et contradictoires en termes de responsabilité sociale et de performance managériale.

- Appréciation :

La spécialité vise à doter tant les étudiants que les entreprises et institutions qui les recruteront d'une capacité de mise en œuvre du changement vers une politique de développement responsable, ancrée dans la gestion des personnes, mais apte à intégrer précisément les contraintes antagonistes nées de l'articulation entre enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans le pilotage des organisations. La formation en M2 se décompose en cinq UE (des enseignements de gestion, de droit, et des cours d'application sectorielle, qui correspondent à l'esprit et aux ambitions de la formation), dont une UE correspondant au stage et/ou mémoire de recherche. Cependant, les enseignements des UE ne sont pas détaillés dans leur contenu et ne présentent pas les grandes lignes de la politique de stage de la formation (durée minimale, durée moyenne, type de structures visées, répartition géographiques des stages, mode précis d'évaluation...). L'adossement à la recherche de la spécialité *Management des organisations et développement responsable* est dense : la spécialité bénéficie du soutien de la Chaire Management en Entrepreneuriat responsable au sein du Labex Entreprise ; elle est au cœur de nombreuses relations avec des entreprises partenaires associant formation et valorisation de la recherche ; la spécialité fait partie du réseau référence Ressources Humaines ; les responsables pédagogiques de la spécialité ont obtenu un financement de l'Agence nationale de la recherche (ANR) 2010-2014 sur les thématiques de recherche de l'entreprise responsable ; l'équipe pédagogique est composée de nombreux enseignants-chercheurs au niveau national, spécialisés sur ces thématiques ; et les étudiants de la spécialité suivent un cours d'initiation à la recherche (20h) et peuvent réaliser un mémoire de recherche s'ils souhaitent poursuivre en doctorat. La professionnalisation des étudiants de la spécialité se fait essentiellement par la politique des stages obligatoires de fin d'année, la participation de professionnels aux enseignements et celle de grands partenaires institutionnels dès la création de la formation (notamment l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines ou l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, IBM, La Poste, le CHU de Montpellier, la SNCF,...), et dans ses comités de pilotage, et enfin la participation des étudiants à des projets de recherche-action pour le compte de partenaires professionnels. En guise d'acquisition de compétences additionnelles, rien n'est cependant mentionné concernant l'apprentissage spécifique de langues. Aucun cours d'anglais même facultatif n'est proposé, ni même une préparation au Test Of English for International Communication (TOEIC), Certificat de Compétences en Langues de l'Enseignement Supérieur (CLES). De même, la spécialité n'inclut pas de mobilité dans une université étrangère partenaire. La spécialité *Management des organisations et développement responsable* est une formation originale et de grande qualité sur un positionnement très recherché, notamment en matière de politique de développement responsable, ancrée dans la gestion des personnes, mais apte à intégrer les contraintes contradictoires nées de l'articulation entre enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans le pilotage des organisations. D'où l'importance de son attractivité locale et nationale tant sur le plan scientifique que professionnel dans le tissu économique et social. Cette formation a toute sa



place dans le champ des formations proposées à Montpellier 1. La formation est également adossée au laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM).

L'attractivité de la formation est convaincante. Le recrutement dans la spécialité est principalement local, mais il présente aussi une attractivité nationale voire internationale. La formation accueille un grand nombre d'étudiants non présents dans le M1 correspondant l'année précédente en raison de son ouverture spécifique à la formation continue qui constitue chaque année une part non négligeable de ses effectifs. Ce sont surtout des recrues issues du tissu socio-économique régional. Le bilan des effectifs montre une progression de 2011 à 2013 (entre 15 et 33 étudiants selon les années depuis 2008). Avec de très bons taux de réussite. Si les taux de déperdition d'effectifs du M1 au M2 sont importants, les taux de réussite en M2 sont quant à eux satisfaisants (supérieurs à 80 %). Les taux d'insertion sont indiqués à plus de 80 %, mais peu d'informations viennent étayer ce constat par des données précises concernant les secteurs, les CDD/CDI, les rémunérations,.... Neuf exemples de métiers occupés sont cependant fournis.

Le pilotage de la formation est de bonne facture. L'équipe pédagogique est équilibrée et diversifiée avec une forte proportion de responsables en RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) parmi les professionnels : 18 enseignants dont six professeurs et neuf maîtres de conférences (de plusieurs régions de France, ce qui démontre une forte attractivité de la formation pour les intervenants) et 18 professionnels (Délégué régional, Responsable organisation et Ressources Humaines, Avocat, Consultants en responsabilité sociale...). Conformément à la volonté de professionnalisation de la spécialité, les professionnels assurent un volume de cours important en M2. Une évaluation annuelle est réalisée auprès des étudiants sous la forme d'une réunion-bilan et d'un questionnaire anonyme envoyé aux étudiants, sans plus d'informations sur leur contenu, mais cette évaluation se fait à minima et de façon régulière dans le cadre des audits qualité auquel se soumet l'ISEM pour l'obtention de la certification de services Qualicert. L'évaluation de la spécialité se fait par la réunion, une ou deux fois par an, d'un conseil de perfectionnement dont le fonctionnement, la composition et les objectifs sont fournis de manière détaillée.

● Points forts :

- La formation bénéficie d'un positionnement clair, précis et original au point de rencontre des attentes professionnelles des entreprises et des grands courants de recherche en responsabilité sociale.
- La spécialité bénéficie de relations vraiment privilégiées avec le milieu professionnel et se trouve particulièrement bien intégrée et en interaction avec son environnement socio-économique.
- La spécialité ouvre particulièrement ses portes au public spécifique de la formation continue qui constitue chaque année une part non négligeable de ses effectifs. La spécialité bénéficie donc d'une bonne attractivité et fait preuve d'ouverture pour diversifier les profils des étudiants de ses promotions.
- Il existe un suivi des ressentis de ses étudiants pour faire progresser la formation.
- L'équipe pédagogique est nombreuse et diversifiée, issue d'universités et d'entreprises plus ou moins éloignées de Montpellier.

● Points faibles :

- Les données chiffrées fournies sont trop lacunaires pour pouvoir avérer de la bonne intégration professionnelle des étudiants (aucune information sur les autres années, sur la durée moyenne pour décrocher un emploi, le niveau de rémunération à l'embauche, le type de contrat décroché).
- La formation ne présente pas les grandes lignes de sa politique de stage de la formation (type de structures visées, répartition géographiques des stages, durée moyenne, mode précis d'évaluation) alors que c'est un élément clé de son dispositif de professionnalisation.
- Le rayonnement international de la formation n'est pas suffisamment mis en avant dans le déploiement de la formation. Aucune donnée n'est fournie sur la part des stages réalisée à l'étranger, sur les lieux de leur exercice, leur durée. Aucune information n'est non plus donnée sur d'éventuels échanges dans le cadre du programme ERASMUS.

● Recommandations pour l'établissement :

- Il est recommandé d'apporter plus d'information sur l'insertion professionnelle (qualitative et quantitative).
- Il serait sans doute pertinent d'envisager des moyens d'action pour le développement des relations internationales.
- Il serait utile de mettre en place des moyens de mesures quantitative et qualitative efficaces de la nature de l'insertion professionnelle des étudiants.



Management hôtellerie-tourisme

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Montpellier 1 (UFR ISEM) - Site d'Orfeuillette

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management hôtellerie-tourisme* (MHT) permet d'initier les étudiants à l'ensemble des secteurs hôteliers et touristiques, et de leur permettre de concevoir des produits hôteliers ou touristiques, tout en maîtrisant les divers aspects d'un montage de projet et de sa commercialisation. La formation apporte des compétences permettant de maîtriser les outils de pilotage d'une exploitation hôtelière et touristique afin d'en assurer la rentabilité (avec des compétences de négociation en anglais). Le dossier de la spécialité présente de façon détaillée les compétences attendues à son issue, ainsi que les métiers y correspondant. La spécialité était habilitée en 2009 à l'intérieur de la mention *Audit, contrôle, finance*. Elle a été repositionnée dans la mention *Management, entrepreneuriat et stratégie* en 2012.

- Appréciation :

La spécialité *Management hôtellerie-tourisme* (MHT) propose une formation au positionnement professionnel visible et pertinent. Sa vocation internationale est clairement définie et exprimée et permet de répondre à un grand nombre de problématiques managériales des entreprises de ces secteurs d'activités. La formation est assez classique dans sa nomenclature et ne met ainsi guère en avant ses points d'originalité essentielle, notamment dans son tissu économique régional. La spécialité met en avant une progressivité de la formation sur les deux années du cursus : un M1 qui permet aux étudiants d'acquérir les fondamentaux de la gestion pour la conception, l'exploitation et le contrôle des projets hôteliers et touristiques ; et un M2 davantage destiné à spécialiser les étudiants pour leur donner une expertise particulière en création et reprise d'équipements, en exploitation des équipements et en contrôle, avec une orientation Audit-Contrôle-Finance assez prononcée en raison de son origine d'appartenance. Le contenu des unités d'enseignement reprend la structuration des objectifs de la formation dans son étendue progressive sur deux ans : un M1 focalisé sur les fondamentaux de la gestion pour la conception, l'exploitation et le contrôle des projets hôteliers et touristiques ; et un M2 construit autour de 3 UE destinées à spécialiser les étudiants pour leur donner une expertise particulière en création et reprise d'équipements, en exploitation des équipements et en contrôle, avec une orientation Audit-Contrôle-Finance assez prononcée en raison de son origine d'appartenance. Les langues sont fort logiquement très présentes dans l'ensemble de la formation ainsi que les stages (de trois mois obligatoire en M1 et de six mois obligatoire en M2). Les enseignements des UE sont brièvement présentés (seulement les intitulés) et de même que les grandes lignes de la politique des deux stages requis (durée minimale, type de structures et de missions visées). Un mémoire est soutenu et doit montrer la capacité des étudiants à répondre aux problématiques posées par les entreprises dans lesquelles ils s'insèrent. L'adossement à la recherche repose essentiellement sur les 10 enseignants-chercheurs qui participent aux enseignements des deux années de la spécialité. Rien n'est dit concernant l'encastrement des projets de recherche des équipes du laboratoire MRM. C'est d'abord par la présence de professionnels dans la pédagogie de la spécialité que cette formation offre des compétences opérationnelles aux étudiants. La professionnalisation des étudiants de la spécialité se fait essentiellement par la politique des stages obligatoires de fin d'année, l'entretien de relations privilégiées avec certaines structures comme l'Agence Universitaire de la Francophonie, le Centre National d'Enseignement à Distance, le Conseil général de la Lozère, la participation de professionnels aux enseignements, un et enfin des projets réalisés par les étudiants. En guise d'acquisition de compétences additionnelles, il est mentionné des enseignements de langues (anglais + LV2 optionnelle), des enseignements dispensés en anglais et la possibilité de passer le Test Of English for International Communication (TOEIC). La spécialité n'inclut cependant pas de mobilité dans une université étrangère partenaire. De ce point de vue, il conviendrait de définir une politique globale propre à la mention quant à ces acquisitions de compétences additionnelles, en insistant plus particulièrement sur les dispositifs d'acquisition d'autres langages et technologies de l'information absents du dossier pour la mention dans sa globalité. Point positif, la spécialité est ouverte en contrat de professionnalisation, en formation initiale et continue, et elle accueille des publics en



Validation des Acquis de l'Expérience et Validation des Acquis Professionnels. Un partenariat existe d'ailleurs avec le Centre national de l'enseignement à distance. L'importance de la dimension internationale de la formation s'exprime par les accords de mobilité passés entre 2009 et 2013 avec des universités partenaires (Autriche, Espagne, Argentine, Chine, Emirats Arabes Unis). Mais, cela a concerné seulement 11 étudiants sur cinq ans.

L'attractivité de la formation est bonne. Le vivier de recrutement est national, et de façon complémentaire international francophone. Le M1 est ouvert aux étudiants de la licence de *Sciences de gestion*, option *Hôtellerie-tourisme*, et à des étudiants extérieurs capables de démontrer leur projet professionnel dans ce secteur. Le M2 est ouvert à tous les étudiants de M1 MHT et aux étudiants titulaires d'un M1 en Management, après entretien, et justifiant de prérequis suffisants en Contrôle de gestion, Finance et Marketing, et encore à des candidats justifiant d'une expérience professionnelle de niveau cadre. S'il semble y avoir une bonne attractivité du master, les chiffres ne sont pas complets et ne révèlent que les dossiers déposés, avec un nombre de reçus qui ne semble refléter que les extérieurs à la spécialité *Management hôtellerie-tourisme*. Si les taux de déperdition d'effectifs du M1 au M2 sont importants, les taux de réussite en M2 sont quant à eux satisfaisants (supérieurs à 80 %). Les taux d'insertion sont de 90 % (étude sur 30 mois), mais aucune information ne vient étayer ce constat par des données précises concernant les secteurs, les CDD/CDI, les rémunérations... Il semble y avoir une bonne et rapide insertion professionnelle des étudiants. Les données fournies sont très satisfaisantes, les taux d'insertion à six mois étant encore plus encourageants. Si la formation est indiquée adossée au laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM) on manque d'information à cet égard.

Concernant le pilotage de la formation, l'équipe pédagogique est diversifiée avec une forte proportion de professionnels du tourisme. Elle est composée de 12 enseignants dont trois professeurs, un directeur de recherche du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), quatre maîtres de conférences et de 25 professionnels (Directeur d'hôtel, chefs d'agence, directeur commercial, directeur financier, responsable tourisme, avocat, consultants,...). Conformément à la volonté de professionnalisation de la spécialité, les professionnels assurent un volume de cours important en M2. Une évaluation annuelle est réalisée auprès des étudiants sous la forme d'une réunion-bilan et d'un questionnaire anonyme envoyé aux étudiants, sans plus d'informations sur leur contenu, mais cette évaluation se fait a minima et de façon régulière dans le cadre des audits qualité auquel se soumet l'ISEM pour l'obtention de la certification de services Qualicert. L'évaluation de la spécialité se fait par la réunion, une ou deux fois par an, d'un conseil de perfectionnement dont le fonctionnement, la composition et les objectifs sont fournis de manière détaillée.

- Points forts :

- La formation bénéficie d'un positionnement sur le marché régional et national tant académique que socio-économique.
- Des accords de partenariat à l'international ont été signés, et font donc exception dans l'offre globale de la mention. L'importance de la dimension internationale de la formation s'exprime par les accords de mobilité passés entre 2009 et 2013 avec des universités partenaires (Autriche, Espagne, Argentine, Chine, Emirats Arabes Unis), même si cela n'a concerné que 11 étudiants sur cinq ans.
- La professionnalisation est assurée par une politique de stages et un adossement à des milieux professionnels denses.
- Les enquêtes d'insertion professionnelle sont fournies et permettent d'apprécier positivement ce critère pour la spécialité.
- La formation engage une politique de suivi des étudiants pour obtenir leur ressenti et faire progresser la formation.

- Points faibles :

- L'adossement à la recherche de la spécialité *Management hôtellerie-tourisme* est insuffisamment mentionné.
- L'information concernant l'attractivité de cette spécialité n'est pas suffisamment développée.
- En M2, la part des étudiants extérieurs aux M1 *Hôtellerie-tourisme* et celle de publics spécifiques (formation continue) n'est pas connue.

- Recommandations pour l'établissement :

- Il est important de préciser l'adossement à la recherche de cette formation.
- Il serait sans doute pertinent de développer encore davantage l'internationalisation de la formation en encourageant la croissance de la part des stages réalisés à l'étranger par une politique de mobilité plus active.
- Il est utile de mettre en place rapidement des moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants et une étude du devenir (quantitatif et qualitatif) des étudiants de master.



Accompagnement entrepreneurial

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Montpellier 1 (UFR AES) - Espace Richter (Montpellier)

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité entend former des étudiants aux capacités d'accompagnement d'un projet de création d'entreprise ou de gestion d'une structure de type pépinière d'entreprises ou incubateur. Les étudiants formés doivent être en mesure de piloter une structure d'accompagnement en matière de stratégie, de Gestion des ressources humaines (GRH), de Marketing, de Contrôle de gestion, mais aussi d'insérer l'entreprise créée dans un réseau d'affaires, de faciliter le financement des nouveaux projets, de maîtriser les spécificités de la PME et de son développement et enfin d'élaborer un plan d'affaires (Business Plan) ou un modèle d'affaires (Business Model).

- Appréciation :

La spécialité *Accompagnement entrepreneurial* est une formation d'excellence adossée à une équipe de recherche (grâce aux dispositifs du Labex Entreprendre) et un milieu socio-économique denses et de qualité. La formation est jeune (2011), mais s'annonce comme un modèle français dans la formation à l'accompagnement entrepreneurial. Cette spécialité a de fortes orientations scientifiques et professionnelles qu'elle associe avec efficacité. La spécialité répond à des besoins des entreprises dans le champ de l'entrepreneuriat (partenariats avec 18 structures) et des questionnements scientifiques des chercheurs évoluant en parallèle sur ces thématiques. Les étudiants ont la possibilité de suivre un séminaire de recherche en Entrepreneuriat et Management des PME appuyé sur une équipe de recherche d'excellence en entrepreneuriat. La poursuite en thèse de doctorat est une option offerte aux étudiants. La spécialité *Accompagnement entrepreneurial* est construite autour de six unités d'enseignement (plus une UE facultative aux semestres 3 et 4 (S3 et S4) en initiation à la recherche), dont une UE consacrée au stage de fin d'année (de quatre à six mois). Ces UE comprennent au premier semestre trois, quatre cours de Logiques d'entrepreneurs, quatre cours de Processus entrepreneurial, 4 cours d'Environnement de la création et séminaire de Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion. Et au semestre 4, cinq cours de Développement organisationnel et cinq cours d'Action entrepreneuriale, en plus du stage et d'un séminaire optionnel intitulé « Faire de la recherche en Entrepreneuriat ». Le dossier ne présente pas les grandes lignes de la politique de stage de la formation (durée moyenne, type de structures visées, répartition géographiques des stages, mode précis d'évaluation...). 10 enseignants-chercheurs participent aux enseignements (mais sans que leur spécialité, ni leur composante de rattachement ne soit précisées). Les étudiants ont la possibilité de suivre un séminaire de recherche en Entrepreneuriat et Management des PME appuyé par une équipe de recherche d'excellence en entrepreneuriat (cf. Labex Entreprendre). La professionnalisation des étudiants de la spécialité se fait essentiellement d'abord par la présence de 20 professionnels dans la pédagogie de la spécialité, que cette formation offre des compétences actionnables aux étudiants, et ensuite par la politique des stages obligatoires de fin d'année (de quatre à six mois pour 9 ECTS), la participation de professionnels aux enseignements (56 % des cours du M2), un projet tuteuré réalisé pendant 15 semaines et donnant droit à 3 ECTS au S3 et 4 ECTS au S4), et enfin une immersion en entreprise dans le cadre d'un projet Entrepreneurial (une journée par semaine d'octobre à février). En guise d'acquisition de compétences additionnelles, il est mentionné un enseignement de spécialité en anglais, sans plus de précision. Des cours d'anglais sont proposés. Cependant aucune préparation au Test Of English for International Communication (TOEIC), Certificat de Compétences en Langues de l'Enseignement Supérieur (CLEC) ou au Test of English as a Foreign Language (TOEFL) n'est proposée. De même la spécialité n'inclut pas de mobilité dans une université étrangère partenaire. De ce point de vue, il conviendrait de définir une politique quant à ces acquisitions de compétences additionnelles, en insistant plus particulièrement sur les dispositifs de certification en langues et éventuellement dans d'autres langues et technologies de l'information absents du dossier. La spécialité est ouverte en contrat de professionnalisation en formation initiale et continue (20 % des effectifs), et admet les Valorisation des Acquis de l'Expérience et Valorisation des Acquis Professionnels. Cependant, la spécialité n'a encore développé aucun réseau



international effectif, mais des discussions sont en cours avec des universités étrangères intéressées. La jeunesse de cette formation (2011), les contraintes de son développement au niveau régional et national, et le temps nécessaire qu'il faut à sa notoriété hors des frontières expliquent que cet objectif ne soit pas encore atteint. La formation est également adossée au laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM).

L'attractivité de la formation est difficile à évaluer. Suite à la reconfiguration des spécialités de la mention, la spécialité *Accompagnement entrepreneurial* a été ouverte en 2011. On dispose donc de peu de données relatives à son attractivité et à ses étudiants. Les données 2011-2013 montrent que les effectifs sont faibles (13 et 16 étudiants) et que la grande majorité de ces étudiants viennent d'un M1 hors AES. Le taux de sélection mis en place est assez exigeant en raison même de la nature de la formation et des débouchés (sur 120 et 150 dossiers reçus, seulement 13 et 16 ont été retenus). La formation devrait laisser clairement apparaître ses intentions sur cette question de la sélection et de ses effectifs. Si les taux de déperdition d'effectifs du M1 au M2 sont importants pour la mention entière, les taux de réussite en M2 sont quant à eux satisfaisants (supérieurs à 80 %). Les taux d'insertion ne sont pas encore connus et aucune information ne vient étayer ce constat par des données précises concernant les secteurs, les CDD/CDI, les rémunérations...

Concernant le pilotage de la formation, il est à signaler que l'équipe pédagogique est équilibrée et diversifiée avec une forte proportion de professionnels. La formation comprend 10 enseignants-chercheurs et 20 professionnels. Conformément à la volonté de professionnalisation de la spécialité, les professionnels assurent un volume de cours important en M2. Cependant, seules les identités des intervenants sont données, sans information sur les universités de rattachement des enseignants ni sur les fonctions et statuts des professionnels. Cela nuit à l'appréciation de la cohérence de l'équipe pédagogique et de son attractivité. Une évaluation annuelle est réalisée auprès des étudiants sous la forme d'une réunion-bilan et d'un questionnaire anonyme envoyé aux étudiants, sans plus d'informations sur leur contenu, même si ces évaluations sont à présupposer en raison du processus d'obtention de la certification de services Qualicert. L'évaluation de la spécialité se fait par la réunion, une ou deux fois par an, d'un conseil de perfectionnement dont le fonctionnement, la composition et les objectifs sont fournis de manière détaillée. Un annuaire des anciens complète ce suivi.

- Points forts :

- La formation bénéficie d'un positionnement clair et cohérent fortement ancré dans le tissu économique et scientifique.
- La spécialité présente une qualité indéniable de formation par la recherche.
- La formation présente un niveau très satisfaisant de préprofessionnalisation.
- La formation comprend de nombreux partenaires professionnels.

- Points faibles :

- La formation présente un faible développement des compétences additionnelles.
- La spécialité ne dispose pas de définition des dispositifs spécifiques d'accueil (formation continue) alors que les publics concernés seraient un atout.
- Il n'y a pas de réseau international et pas de réel projet de développement en ce sens.
- L'information fournie concernant l'insertion professionnelle est insuffisante.
- Les résultats de l'évaluation en interne de la formation par les étudiants ne sont pas communiqués.

- Recommandations pour l'établissement :

- Il serait sans doute pertinent de développer des partenariats internationaux à la mesure de cette formation, notamment en direction des clusters et des pôles de compétitivité qui se développent à travers le monde et dans le pourtour euro-méditerranéen.

- Il est utile de mettre en place des moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants et une étude du devenir (quantitatif et qualitatif) des étudiants de master pour l'avenir.



Management international des PME

- Périimètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Montpellier 1 (UFR AES)

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité :

Université Paul-Valéry Montpellier 3 pour le parcours 2 : *Management international des territoires et des entreprises*

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management international des PME* est proposée au sein de l'URF AES et a vocation à former des professionnels du développement international dans le cadre des PME. Elle propose deux parcours (parcours 1 : *Management international des PME* à l'Université Montpellier 1 et parcours 2 : *Management international des territoires et des entreprises* en co-habilitation Montpellier 1 - Montpellier 3). L'idée générale est de former des managers de projets d'internationalisation dans une PME, des managers d'équipes, des managers d'acteurs locaux du développement international, des développeurs d'actions collectives d'accompagnement à l'international des PME et des conseillers de dirigeants de PME ou de responsables exports.

- Appréciation :

Cette spécialité présente un positionnement et une orientation professionnelle clairement définis et très cohérents par rapport aux attentes et aux contraintes des structures visées en termes d'emploi. La spécialité a un fort ancrage territorial montpelliérain et se positionne sur des profils de cadres-export ou de consultants amenés à travailler en réseau (démarche de travail collaborative) étant donné les contraintes des PME et des Très petites entreprises (TPE). Le positionnement est original et cohérent avec les attentes du tissu économique concerné. Les liens de la spécialité avec certaines structures importantes (Chambres de commerce et d'industrie (CCI), Club des importateurs, Agglomération de Montpellier...) montrent la bonne intégration de la spécialité dans son environnement socio-économique. La spécialité est organisée en sept UE (plus une UE facultative d'initiation à la recherche), dont une UE réservée au stage de fin d'année (de quatre à six mois). Tandis que le parcours 2 forme à la gestion du développement de PME dans des logiques d'internationalisation de territoires et en réseaux. Comme pour les autres spécialités, cette spécialité MIPME donne la possibilité aux étudiants qui souhaiteraient poursuivre en doctorat de suivre un module facultatif d'initiation à la recherche. Ses enseignements reposent en partie sur des enseignants-chercheurs adossés à un laboratoire d'excellence. C'est d'abord par la présence de professionnels dans la pédagogie de la spécialité que cette formation offre des compétences actionnables aux étudiants. La professionnalisation des étudiants de la spécialité se fait essentiellement par la politique des stages obligatoires de fin d'année (de quatre à six mois pour 12 ECTS), la participation de professionnels aux enseignements et enfin la participation des étudiants à des projets proposés par les professionnels. En guise d'acquisition de compétences additionnelles, il est mentionné un apprentissage spécifique de langues. Des cours d'anglais sont proposés. Cependant aucune préparation aux tests de langues ou à d'autres langages et technologies de l'information n'est proposée. Par ailleurs, la spécialité est ouverte en contrat de professionnalisation. La formation est ouverte en formation initiale et continue (20 % des effectifs), et admet les Valorisation des Acquis de l'Expérience et Valorisation des Acquis Professionnels. La dimension internationale du M2 repose essentiellement sur l'accueil d'étudiants étrangers, l'intervention de professeurs étrangers et l'insertion professionnelle de certains étudiants dans des postes à l'étranger. Cependant, pour une spécialité *Management international des PME* dont le rayonnement international devrait être une priorité, il y manque de manière assez surprenante des informations nécessaires sur le nombre d'étudiants étrangers accueillis, les accords d'échange internationaux, la mobilité des étudiants dans des universités partenaires à l'étranger, le nombre de professeurs invités, ou la part des étudiants qui trouvent effectivement un emploi à l'étranger.

Concernant l'attractivité de la formation et son insertion professionnelle, il faut souligner que les effectifs des promotions du M2 (parcours 1) sont réguliers et aux alentours de 20 étudiants (sauf en 2010 année exceptionnelle avec seulement 12 étudiants). Il n'y a pas d'information sur l'origine géographique des étudiants, ni précisément sur



le nombre de personnes de formation continue dans le bilan des effectifs. Les taux de réussite sont bons (91 %). Si les taux de déperdition d'effectifs du M1 au M2 sont importants, les taux de réussite en M2 sont quant à eux satisfaisants (supérieurs à 80 %). Les taux d'insertion sont ici de 93 % en 2012, mais aucune information ne vient étayer ce constat par des données précises concernant les secteurs, les CDD/CDI, les rémunérations...

Le pilotage de la formation est satisfaisant. L'équipe pédagogique est équilibrée et diversifiée avec une forte proportion de professionnels. La formation comprend sept enseignants-chercheurs dont deux professeurs et sept professionnels intervenant en cours (sans précision de statuts et de fonctions), et deux conférenciers professionnels. Les informations fournies ne permettent cependant pas de juger de la cohérence de l'équipe pédagogique, de la répartition des enseignements et de l'attractivité de la formation. Une évaluation annuelle est réalisée auprès des étudiants sous la forme d'une réunion-bilan et d'un questionnaire anonyme envoyé aux étudiants, sans plus d'informations sur leur contenu, mais cette évaluation se fait a minima et de façon régulière dans le cadre des audits qualité auquel se soumet l'ISEM pour l'obtention de la certification de services Qualicert (il n'est pas fait mention d'un conseil de perfectionnement).

- Points forts :

- La formation bénéficie d'un positionnement et une orientation professionnelle clairs et pertinents dans le tissu socio-économique régional et l'offre globale de formation locale.
- Les effectifs de la spécialité sont réguliers et assez satisfaisants en volume.
- Les taux de réussite sont bons.

- Points faibles :

- Il n'y a pas de véritable projet de développement de la dimension internationale.
- Il n'existe pas de préparation à des certifications de langues.
- Il y a un manque d'information dans le dossier concernant le corps enseignants.
- La formation ne bénéficie pas d'un adossement affiché clairement sur des activités de recherche des laboratoires de l'université.
- La diversité des dispositifs de professionnalisation n'est pas répercutée dans les modes d'évaluation (il n'y a pas de crédits ECTS pour les projets).
- Le suivi de l'intégration professionnelle des étudiants est insuffisant.
- Il n'y a pas de véritable comité de perfectionnement, ni de comité de pilotage.

- Recommandations pour l'établissement :

- Il serait utile de mettre en place rapidement des moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants pour une meilleure valorisation des dispositifs de professionnalisation.

- Il serait pareillement nécessaire de mettre en place une étude du devenir (quantitatif et qualitatif) des étudiants de master.

- Il conviendrait d'intégrer des personnalités extérieures dans le conseil de perfectionnement.

- Il serait utile de développer encore le rayonnement international de la spécialité (partenariats, échanges d'enseignants et étudiants, délégation de formation sur la base de projets scientifiques) ;

- Il serait pertinent de développer les apprentissages transversaux (certifications en langues, Technologies de l'information et de la communication (TIC)).



Transmission et développement des PME

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Montpellier 1

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

Cette formation est à finalité professionnelle et recherche et apporte les connaissances et compétences liées aux fonctions d'audits (stratégique, financier, juridique, fiscal et social) avant reprise, mais aussi des fonctions techniques d'évaluation, de montages juridiques, d'ingénierie financière et fiscale de la reprise d'entreprise, et des fonctions managériales et relationnelles. Le spectre des compétences est large, mais assez classique. Il s'agit de former des professionnels capables de préparer, de mettre en place et de suivre la transmission d'une PME, que ce soit comme acteur de cette transmission (cédant ou repreneur), comme conseil (banque d'affaires, cabinet conseil) ou au sein d'un organisme d'appui (organismes consulaires ou collectivités locales).

- Appréciation :

Pour la spécialité *Transmission et développement des PME*, l'ancrage scientifique et socio-économique, les contenus pédagogiques, l'organisation et la gouvernance sont de bonne qualité, mais peu lisibles sur certains points qui sont à améliorer : le rayonnement international, l'adossement à la recherche, le comité de pilotage et le conseil de perfectionnement et l'ouverture à des publics plus larges que ceux du M1 tubulaire. La spécialité est composée de six unités d'enseignement (plus une UE facultative d'initiation à la recherche), dont une UE réservée au stage de fin d'année (de quatre à six mois). Dans l'ensemble, le contenu de la formation est équilibré, cohérent et pertinent. En revanche, les informations sur la politique de stage ne sont pas mentionnées avec précision. Ce qui nous renvoie aux règles établies au sein de la mention. La moitié des enseignements est dispensée par des enseignants-chercheurs. Et les étudiants qui le souhaitent peuvent participer au module de recherche (27 heures). Ce module, bien que facultatif, est recommandé pour tous les étudiants inscrits dans la formation, y compris pour ceux qui ne poursuivraient pas en doctorat. C'est d'abord par la présence de professionnels dans la pédagogie de la spécialité que cette formation offre des compétences actionnables aux étudiants. La professionnalisation des étudiants de la spécialité se fait essentiellement par la politique des stages obligatoires de fin d'année (de 16 à 24 semaines pour 15 ECTS), la participation de professionnels aux enseignements et enfin la participation des étudiants à des manifestations organisées par des partenaires professionnels. En guise d'acquisition de compétences additionnelles, rien n'est mentionné concernant l'apprentissage spécifique de langues. Aucun cours d'anglais, même facultatif, n'est proposé, ni même une préparation aux tests de langues. De même, la spécialité n'inclut pas de mobilité dans une université étrangère partenaire. De ce point de vue, il conviendrait de définir une politique globale propre à la mention quant à ces acquisitions de compétences additionnelles, en insistant plus particulièrement sur les dispositifs de certification en langues et éventuellement dans d'autres langages et technologies de l'information absents du dossier pour la mention dans sa globalité. La spécialité est ouverte en contrat de professionnalisation. La formation est ouverte en formation initiale et continue (20 % des effectifs), et admet les Valorisation des Acquis de l'Expérience et Valorisation des Acquis Professionnels. Il est regrettable que la formation ne fasse l'objet d'aucun partenariat international ni d'aucune action visible d'échanges. Cette spécialité est adossée au LabEx Entreprendre au sein du laboratoire Montpellier Recherche en Management.

Concernant l'attractivité de la formation et son insertion professionnelle, des statistiques sur le recrutement de la promotion 2012-2013 sont fournies et montrent que le nombre de dossiers de candidatures déposés est important (surtout en provenance de l'Université Montpellier 1) et de la sélectivité de l'entrée en M2. Cependant, l'attractivité géographique reste faible puisque 90 % des effectifs du M2 viennent de l'UM1. Les effectifs sont plutôt constants (sauf pour l'année 2010 qui reste une année particulière dans la progression des effectifs). Les taux de réussite sont bons (supérieurs à 80 %). Les taux d'insertion sont de 100 % (étude sur 30 mois), mais aucune information ne vient étayer ce constat par des données précises concernant les secteurs, les CDD/CDI, les rémunérations,...



Le pilotage de la formation est perfectible. L'équipe pédagogique est équilibrée et diversifiée avec une forte proportion de professionnels. La formation comprend huit enseignants de l'université (professeurs, maîtres de conférences, professeur agrégé du secondaire (PRAG) et 12 professionnels (assurant 141h de cours en 2012-2013). Conformément à la volonté de professionnalisation de la spécialité, les professionnels assurent 50 % des cours en M2. Cependant, peu d'information sont apportées en ce qui concerne les intervenants enseignants (quid de leurs universités de rattachement ?) ou les fonctions et statuts des professionnels. Cela nuit à l'appréciation de la cohérence de l'équipe pédagogique et de son attractivité. Une évaluation annuelle est réalisée auprès des étudiants sous la forme d'une réunion-bilan et d'un questionnaire anonyme envoyé aux étudiants, sans plus d'informations sur leur contenu et il n'est pas fait mention d'un conseil de perfectionnement.

- Points forts :

- La formation bénéficie d'un bon positionnement et d'une orientation professionnelle clairement définie.
- Les effectifs sont réguliers et assez satisfaisants en volume avec de bons taux de réussite.
- Des efforts sont déployés pour démontrer la bonne insertion professionnelle de ses étudiants.

- Points faibles :

- Il n'y a pas de véritable comité de perfectionnement, ni de comité de pilotage.
- Aucun adossement à des activités de recherche des laboratoires de l'université n'est précisé.
- Il n'y a pas de préparation à des certifications de langues.
- La dimension internationale de la formation n'est pas développée.
- L'attractivité extérieure de la formation est insuffisante.

- Recommandations pour l'établissement :

- L'adossement à la recherche mériterait d'être précisé.
- Il serait utile de mettre en place rapidement des moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants pour une meilleure valorisation des dispositifs de professionnalisation.
- Il serait nécessaire d'intégrer des personnalités extérieures dans un conseil de perfectionnement.
- Il serait indispensable de développer encore le rayonnement international de la spécialité (partenariats, échanges d'enseignants et étudiants, délégation de formation sur la base de projets scientifiques).
- Il serait souhaitable de développer les compétences additionnelles (certifications en langues, TIC).



Observations de l'établissement

Evaluation des diplômes

Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Montpellier

Etablissement déposant : Université Montpellier 1 – UM1

Mention : Management, entrepreneuriat et stratégie

Domaine : Droit, Economie, Gestion

Demande n° : S3MA150009199

Observations sur la mention :

Les directeurs de la mention et de spécialité remercient les évaluateurs pour l'évaluation effectuée et pour les propositions d'améliorations. La mention n'étant pas pérennisée, les réponses se feront au niveau des spécialités.

Observations sur la spécialité "**Conseil en management organisation et stratégie**" (ISEM) :

Sans observations.

Observations sur la spécialité "**Management des organisations et développement responsable**" (ISEM) :

Sans observations.

Observations sur la spécialité "**Management hôtellerie tourisme**" (ISEM) :

Sans observations.

Observations sur la spécialité "**Accompagnement entrepreneurial**" (UFR AES) :

Comme l'ont souligné les évaluateurs, la spécialité est jeune et il était difficile d'avoir suffisamment de retour sur le devenir des étudiants. L'enquête réalisée en 2013 a montré un taux d'insertion à 100% pour les deux premières promotions. Une évaluation des enseignements par les étudiants a été mise en place à chaque semestre avec un volet qualitatif et quantitatif. Il ressort un niveau de satisfaction de plus de 85%. L'internationalisation de la formation n'a pas été privilégiée pour l'instant en raison du caractère très spécifique de l'accompagnement à la création d'entreprise

(volets juridiques et fiscaux par exemple). En revanche, une ouverture est proposée aux étudiants sur d'autres contextes à l'occasion de l'accueil de professeurs invités (Canada, Australie,...). Dans les prochaines années, nous envisageons de monter des partenariats avec des établissements de l'Euro-méditerranée.

Si la formation ne dispose pas d'un dispositif spécifique d'accueil des étudiants en formation continue, en revanche environ 20% de l'effectif est constitué, chaque année, d'étudiants en formation continue.

Les compétences additionnelles sont proposées dans le domaine des langues avec un cours de spécialité en anglais, à chaque semestre, et des conférences en anglais proposées par les professeurs invités. Nous envisageons de proposer aux étudiants une certification du type TOEIC.

Observations sur la spécialité "**Management international des PME**" (UFR AES) :

Sans observations.

Observations sur la spécialité "**Transmission et développement des PME**" (UFR AES) :

L'évaluation AERES pour la spécialité Transmission fait ressortir cinq points faibles. Ces points seront corrigés à partir de la rentrée 2015 de la façon suivante : mise en place d'un comité de perfectionnement (avec l'intégration de professionnel de la transmission d'entreprise) et formalisation du comité de pilotage ; mise en place d'une préparation à des certifications de langues ; développement d'un enseignement sur les spécificités de la Transmission en Espagne avec volonté à terme de développer des échanges internationaux ; communication sur la transmission d'entreprises et sur le Master pour en accroître son attractivité extérieure. De plus, si l'adossement à des activités de recherche des laboratoires de l'Université a été omis, il est pourtant bien réel auprès de MRM (Montpellier Recherche en Management) et du Labex Entreprendre notamment dans le cadre de réalisation de thèses.

Fait à Montpellier

Le Président de l'Université Montpellier 1

Philippe AUGÉ

