

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

## Rapport d'évaluation

### Licence professionnelle Management et entrepreneuriat dans l'espace européen

Université de Strasbourg

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 20/07/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

## Évaluation réalisée en 2016-2017

### sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Sciences économiques et management

Établissement déposant : Université de Strasbourg

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

La licence professionnelle (LP) *Management et entrepreneuriat dans l'espace européen* (M3E), créée en 2006 et relevant de la mention *Management des organisations*, est portée par l'Institut universitaire technologique (IUT) Louis Pasteur de Schiltigheim, où ont lieu les enseignements, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Strasbourg. Elle vise à former des cadres intermédiaires polyvalents, principalement au sein de Petites et Moyennes Entreprises (PME), tout en préparant les étudiants à agir dans un environnement international, en particulier européen. Cette formation se veut généraliste en gestion, étant donnée la polyvalence attendue des managers de PME : elle vise à développer des connaissances et compétences autour d'un ensemble d'activités, à savoir des activités administratives, organisationnelles, comptables, financières, sociales et commerciales. Les diplômés de la LP M3E occupent ainsi des postes d'assistant dans les domaines notamment de l'administratif, du commercial, de la logistique ou de la gestion des ressources humaines, et ce dans des secteurs divers et variés.

## Analyse

Objectifs
<p>S'intégrant bien dans l'offre du champ <i>Sciences économiques et management</i> de l'Université de Strasbourg, la LP M3E forme des cadres intermédiaires disposant d'une compétence large en gestion, en mettant l'accent sur le contexte particulier des PME ayant une activité d'envergure européenne. La formation ouvre ainsi à des postes dans divers secteurs, touchant notamment à des fonctions d'assistant administratif, commercial, logistique, ou en gestion des ressources humaines. Cette volonté de former des collaborateurs polyvalents pour une PME dans les différentes activités supports, et non pas des spécialistes fonctionnels, est en adéquation avec les besoins des entreprises, notamment régionales. Elle semble toutefois être plus en adéquation avec les objectifs d'une licence généraliste qu'avec ceux d'une LP. Par ailleurs, si l'intitulé de la formation laisse suggérer que l'accompagnement à la création d'entreprise constitue l'un de ses objectifs, la LP M3E ne semble finalement que peu orientée vers l'entrepreneuriat, ce qui est d'ailleurs affiché dans le dossier comme étant un point à améliorer.</p>
Organisation
<p>La LP M3E, qui bénéficie de la forte implication de son partenaire, la CCI de Strasbourg, est dispensée en alternance (deux jours à l'IUT et trois jours en entreprise). La maquette prévoit quatre unités d'enseignement en présentiel, qui visent à développer les connaissances et compétences nécessaires à un manager polyvalent de PME, dans un environnement européen et international. Celles-ci, qui représentent un total de 206 heures d'enseignement, concernent l'environnement international de la PME (152 heures), son environnement juridique (128 heures), son management général (106 heures) et la gestion de ses activités opérationnelles (120 heures). L'ensemble relève du tronc commun, hormis deux modules optionnels qui permettent un renforcement soit en langues, soit en gestion ou informatique de gestion. Un seul cours est</p>

<p>dédié à l'entrepreneuriat (à noter toutefois que les étudiants qui le désirent peuvent participer à une université d'été sur l'entrepreneuriat). Ainsi, la maquette montre que le centre de gravité de la LP <i>M3E</i> est le management d'une structure existante, et non l'entrepreneuriat, comme l'indique pourtant une partie de son intitulé, ce qui pose la question de savoir s'il convient de maintenir ce terme. La formation comprend également un projet tuteuré et une présence en entreprise. Elle est dispensée en alternance, au rythme de deux jours en formation à l'IUT et trois jours en entreprise (principalement, mais pas uniquement, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ou d'apprentissage).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Positionnement dans l'environnement</b></p>
<p>La LP <i>M3E</i> a été créée pour répondre à une attente des PME régionales et a ainsi obtenu l'appui de plusieurs acteurs de la région (la CCI, mais aussi le Conseil Economique et Social d'Alsace, la Région Grand Est, etc.). Le partenariat fort avec la CCI, ainsi que le nombre de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage signés par an (une trentaine), indiquent un bon ancrage local de la formation dans son environnement socio-économique. Il est toutefois précisé que certaines entreprises d'accueil ne sont pas des PME mais de grandes entreprises, et cela s'explique notamment par le fait que le marché de l'emploi est actuellement difficile. En revanche, le marché de l'emploi en Allemagne, auquel peuvent aussi prétendre les étudiants, est jugé très porteur. La formation offre d'ailleurs, depuis la rentrée 2016, un nouveau parcours « franco-allemand ». La LP <i>M3E</i> doit néanmoins faire face, aujourd'hui, à une concurrence plus forte, venant principalement d'établissements privés (diplômes de type bachelor), mais aussi publics : le Conservatoire National des Arts et Métiers propose aujourd'hui une licence en alternance jugée très proche. L'attractivité de la LP <i>M3E</i> reste malgré tout bonne, même s'il est précisé que les effets de la concurrence commencent à se faire ressentir.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Equipe pédagogique</b></p>
<p>Le responsable en charge du pilotage de la formation est un enseignant de l'IUT. Celui-ci est assisté par un membre du pôle formation de la CCI. Les responsabilités de chacun sont définies très précisément. L'équipe pédagogique est fournie et variée, avec un bon équilibre entre intervenants universitaires, consulaires et professionnels. On note, plus précisément, que les professionnels en activité ou consulaires assurent 160 heures d'enseignement, soit environ 30 % du volume total des heures en présentiel. A noter également la participation d'un professeur de la Faculté des Sciences économiques et de gestion, mais aussi d'enseignants roumains ou slovaques. Le fonctionnement de l'équipe pédagogique est encadré par des procédures assez strictes et son efficacité est l'un des points forts soulignés dans le dossier.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b></p>
<p>L'effectif de la LP <i>M3E</i> est stable, autour d'une trentaine d'étudiants chaque année. Elle accueille des étudiants en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, mais aussi, quoique très marginalement, en formation continue ou en formation initiale hors apprentissage et hors contrat de professionnalisation (ces étudiants suivant eux aussi le cursus en alternance). L'effectif est donc jugé assez important pour une LP, ce qui suggère une bonne attractivité tant pour les étudiants que pour les entreprises qui les accueillent. Ces étudiants proviennent presque exclusivement de diplômes universitaires de technologie (DUT) ou de brevets de technicien supérieur (BTS) : on ne compte pas plus d'un étudiant par an provenant d'une deuxième année de licence (L2). Concernant le taux d'insertion professionnelle, il est de 65 % d'après l'enquête interne réalisée en 2014 (67 % en 2015), ce qui reste relativement faible pour une LP. Une part significative des embauchés le sont dans l'entreprise où l'alternance a été effectuée. Le nombre d'étudiants en poursuite d'études immédiate est en hausse : s'il concernait 12 % des répondants à l'enquête de 2014, il atteint les 26 % en 2015. Ce taux est élevé pour une LP. Le dossier indique qu'il faudrait renforcer l'attractivité de la formation auprès d'étudiants véritablement en quête d'une insertion professionnelle rapide. Néanmoins, la difficulté à trouver rapidement un emploi qui répond à ses exigences pourrait aussi en être la cause.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Place de la recherche</b></p>
<p>Bien que la recherche ne soit pas une préoccupation majeure pour les LP, on peut souligner que deux enseignants-chercheurs de l'établissement interviennent dans l'équipe pédagogique, à hauteur de 62 heures d'enseignement, ce qui n'est pas négligeable pour une formation de ce type (surtout si l'on considère qu'une partie des enseignements relève d'enseignants consulaires). Trois initiatives sont également à mentionner : certains cours sont alimentés par les travaux de recherche des membres (notamment en entrepreneuriat) ; des articles publiés dans Harvard Business Review sont mobilisés ; une initiation à la méthodologie du mémoire est prévue dans le cursus.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Place de la professionnalisation</b></p>
<p>Une place importante a toujours été accordée à la professionnalisation dans la formation, comme en témoignent notamment l'implication de professionnels dans l'équipe pédagogique, le partenariat avec la CCI et le choix de l'alternance. Rappelons ici que la LP <i>M3E</i> a pour particularité de ne pas viser un unique métier ou une activité donnée,</p>

mais une large palette de fonctions possibles, comme l'indique très clairement la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Il est précisé que les compétences professionnelles ciblées sont appréciées des entreprises qui accueillent les alternants. Cela se traduit d'ailleurs par le fait qu'une trentaine de contrats en alternance soit signée chaque année depuis 10 ans. Néanmoins, quelques constats soulevés dans le dossier suggèrent qu'une réflexion plus poussée sur les métiers et sur le marché de l'emploi dans le contexte particulier des PME est nécessaire : d'une part, des alternants rejoignent non pas des petites ou moyennes structures, mais des grandes entreprises (l'absence de données chiffrées ne permet pas d'estimer l'ampleur de ces cas) ; d'autre part, l'une des pistes d'amélioration pointée dans le dossier lui-même concerne la nécessité de renforcer la veille des métiers et des attentes du milieu professionnel.

#### Place des projets et des stages

Comme précédemment mentionné, l'alternance se fait au rythme de trois jours en entreprise et deux jours en formation à l'IUT (hormis pendant les vacances universitaires lors desquelles les étudiants sont exclusivement en entreprise). Le suivi des missions en entreprise est réalisé par un tuteur-entreprise, ainsi que par un tuteur enseignant et/ou un conseiller en formation de la CCI. De manière classique pour une LP, ce suivi respecte des procédures bien définies et s'appuie sur un carnet de liaison. Un projet personnel est également à réaliser par l'étudiant. Celui-ci porte sur la mise en place et la réalisation d'une mission particulière dans le contexte de l'entreprise qui l'accueille. La LP *M3E* n'a donc pas fait le choix d'un projet tuteuré en équipe complètement déconnecté du volet en entreprise, mais ce choix n'est malheureusement pas argumenté dans le dossier. Ce projet personnel donne lieu à un mémoire et une soutenance orale. Le dossier ne précise pas la charge de travail approximative qu'il doit représenter dans le cursus.

#### Place de l'international

La LP *M3E* présente une dimension internationale forte, que ce soit par son objet, son recrutement ou ses perspectives en matière d'insertion professionnelle. Les langues et la connaissance de l'environnement international et européen représentent une part importante, avec respectivement 36 % et 17 % du volume d'enseignement. Un cinquième de la promotion participe à une université d'été sur l'entrepreneuriat organisée en Roumanie. De plus, la formation accueille des étudiants étrangers, en provenance surtout d'universités roumaines et slovaques (avec qui des partenariats ont été noués) et qui représentent une part significative des effectifs pour une LP. Il est toutefois fait mention d'une baisse de ces effectifs, notamment du fait du recul de la francophonie dans les pays d'origine. Enfin, depuis la rentrée 2016, un parcours franco-allemand est proposé aux étudiants, pour leur permettre de réaliser leur alternance en Allemagne.

#### Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Le processus de recrutement est très structuré et sélectif. Il repose sur trois étapes : (1) environ 80 dossiers sont sélectionnés sur les 150 reçus ; (2) les candidats sélectionnés passent un entretien ; (3) ceux sélectionnés (environ 50-60 candidats) sont reçus à la CCI pour les aider à trouver une entreprise d'accueil (condition pour rejoindre la LP). Au final, une trentaine d'étudiants chaque année est recrutée. Le taux de sélectivité avoisine donc les 20 %. Le dossier souligne toutefois que le niveau de recrutement commence à s'affaiblir, en raison d'une concurrence plus forte venant de formations relativement similaires (des formations de type bachelor, mais aussi une licence récemment proposée par le Conservatoire National des Arts et Métiers). Les étudiants qui rejoignent la formation à l'issue de ce processus sont issus de BTS (plus de 70 % d'entre eux) ou d'IUT (environ 20 %). 1 seul étudiant par an provient d'une licence générale. Etant donné que cette formation se veut généraliste en gestion, le manque d'attractivité auprès des étudiants de licence générale (notamment du champ *Sciences économiques et management*, voire de champs connexes), mais aussi, dans une moindre mesure, des IUT tertiaires de l'Université de Strasbourg, peut sembler quelque peu surprenant.

#### Modalités d'enseignement et place du numérique

Toutes les heures d'enseignement sont dispensées en présentiel (hormis celles consacrées au suivi des missions en entreprise et du mémoire). Tel qu'attendu, certaines pratiques pédagogiques utilisées favorisent les interactions avec les étudiants, telles qu'une simulation de gestion ou des jeux pédagogiques. La LP *M3E* propose aux étudiants les dispositifs numériques classiques. Accorder une place plus importante au numérique n'a sans doute pas de pertinence, compte tenu de l'objet de cette formation. Enfin, précisons que la formation est aussi ouverte aux démarches de validation des acquis de l'expérience, mais il est indiqué que sur les quatre dossiers acceptés dans ce cadre, aucun n'est arrivé à son terme. Pour ce qui concerne les étudiants ayant des contraintes particulières, le dossier précise que chaque cas particulier fait l'objet d'un examen par le responsable de formation pour envisager les éventuelles adaptations requises.

<b>Evaluation des étudiants</b>
<p>Les règles de délivrance des crédits et du diplôme suivent les règles nationales qui s'imposent aux LP. Il est précisé que les professionnels de l'équipe pédagogique participent au même titre que les enseignants au jury de délivrance du diplôme. L'évaluation des connaissances et compétences acquises au cours de la LP <i>M3E</i> respecte, là aussi, une procédure devenue standard pour ce type de diplôme. Une bonne pratique, mais bien évidemment attendue, est rappelée : le fait qu'en début de cours, tout enseignant rappelle les conditions dans lesquelles s'effectuera l'évaluation des modules qu'il assure.</p>
<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
<p>Les compétences à développer sont clairement identifiées dans le dossier et dans l'annexe descriptive au diplôme. De manière très classique pour une LP en alternance, un carnet de liaison est utilisé pour suivre l'alternant. Ce carnet est électronique pour les étudiants en contrat d'apprentissage, mais il reste au format papier pour les autres, y compris pour ceux en contrat de professionnalisation. Différentes grilles ou fiches ont été formalisées (fiche d'agrément du mémoire, grille d'évaluation du mémoire, fiche individuelle d'appréciation professionnelle et grille d'évaluation de la soutenance) pour le suivi de l'étudiant et de l'acquisition des compétences. On peut noter également la tenue d'un conseil d'enseignement, comprenant des universitaires, des professionnels et un représentant des étudiants, visant à faire un bilan intermédiaire (en mars). Au final, il est précisé que plusieurs initiatives ont récemment été prises pour améliorer le suivi de l'acquisition des compétences.</p>
<b>Suivi des diplômés</b>
<p>Le suivi des diplômés est effectué au travers d'enquêtes mises en œuvre par l'Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants. Peu d'informations précises sont directement communiquées dans le dossier sur ces enquêtes. En complément, un dispositif interne à la LP a été mis en place : une enquête est administrée le jour de la remise des diplômes ; quelques mois après, un questionnaire est de nouveau proposé aux apprenants déclarant ne pas avoir d'emploi ; un an après la diplomation, un questionnaire est envoyé à tous les anciens. Le dossier ne permet toutefois que difficilement d'évaluer la richesse des informations ainsi collectées. En outre, il indique que malgré les efforts déjà fournis il conviendrait de trouver des moyens de mieux suivre les étudiants dont la diplomation remonte à plus de trois ans.</p>
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>
<p>La LP <i>M3E</i> dispose d'un conseil de perfectionnement dans lequel sont présents des représentants universitaires (enseignants, alternants), consulaires, régionaux, ou syndicaux (Agefos PME) et un représentant des apprenants. Comme dans de nombreuses LP, ce conseil se réunit une fois l'an. On peut regretter que le dossier ne fournisse aucun compte-rendu de réunion du conseil en guise d'exemple. S'il est bien prévu une évaluation des enseignements, le dossier ne détaille pas non plus les procédures suivies. Enfin, l'autoévaluation menée par l'Université de Strasbourg est complète, avec un pointage des faiblesses ou améliorations à envisager pour cette formation.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Une LP bien ancrée dans son milieu socio-professionnel, comme en témoigne notamment le partenariat fort noué avec la CCI de Strasbourg.
- Une bonne attractivité tant auprès des étudiants que des entreprises qui les accueillent.
- Une forte ouverture à l'international, et plus particulièrement européenne, qui s'est récemment concrétisée par l'ouverture d'un parcours franco-allemand.
- Une équipe pédagogique qui présente un bon équilibre entre universitaires, consulaires et professionnels, et dont le fonctionnement paraît efficace.

### Points faibles :

- Un taux d'insertion professionnelle immédiate relativement faible pour une LP et un taux de poursuite d'études en augmentation.
- Une LP dont l'intitulé inclut le terme « entrepreneuriat », alors que cette dimension n'est que peu développée dans la formation.
- Un public étudiant peu diversifié, avec une part d'étudiants provenant d'un IUT tertiaire de l'Université de Strasbourg qui n'est pas à hauteur de ce qui aurait pu être attendu, et une quasi-absence d'étudiants issus de licences générales.

### Avis global et recommandations :

La LP *M3E*, qui bénéficie d'un soutien fort de la CCI de Strasbourg dans le cadre d'un partenariat étendu et dont le fonctionnement a fait ses preuves, répond aux besoins de son environnement socio-économique. Cela se traduit, depuis une décennie, par un nombre important de contrats d'alternance signés chaque année avec des entreprises de la région. Grâce à la récente ouverture du parcours franco-allemand, le périmètre va pouvoir s'étendre, de plus, aux entreprises allemandes. Cette formation, qui s'appuie sur un fonctionnement pédagogique et administratif efficace, paraît donc solide, comme en témoigne d'ailleurs son ancienneté relative.

Trois points mériteraient néanmoins attention.

En premier lieu, les taux de poursuite d'études et d'insertion professionnelle immédiates posent question pour une LP. Dès lors, la proportion des étudiants qui poursuivent leurs études, non pas par choix premier, mais plutôt en raison d'une difficulté à s'insérer rapidement sur des postes et/ou dans des structures qui les intéressent, mériterait d'être connue. Si cette proportion s'avère non négligeable, une réflexion approfondie sur les métiers et débouchés immédiats de la LP devrait être menée. Mais au final, il conviendrait probablement d'assumer pleinement le caractère généraliste de cette formation en gestion et ainsi d'envisager un changement de statut vers un parcours de licence généraliste (devant, certes, permettre l'insertion professionnelle directe, mais aussi ouvrir plus naturellement à des poursuites d'études).

En second lieu, il serait indispensable de réfléchir soit à la mise en place de deux parcours, l'un dédié aux fonctions d'assistance aux responsables de PME et l'autre à l'entrepreneuriat (pour que la dimension entrepreneuriale devienne aussi un objectif clair de la LP), soit à la modification de l'intitulé de la licence.

Enfin, si l'attractivité de la LP *M3E* a été soulignée, un effort pour diversifier le public serait souhaitable, et ce d'autant plus au regard de la concurrence qui devient de plus en plus importante.

# Observations de l'établissement



Licence professionnelle

Spécialité : *Management et entrepreneuriat dans l'espace européen*

## Observations relatives à l'évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

---

**Michel DENEKEN**

Président

La question de la motivation de la poursuite d'études soulevée par les rapporteurs dans leur conclusion, poursuite d'études subie du fait de difficultés d'insertion rapide ou choix personnel, est légitime. Plusieurs éléments nous font penser qu'il s'agit avant tout d'un premier choix. En effet, l'enquête d'insertion présentée dans le dossier d'évaluation est menée 6 mois après obtention du diplôme. Le diplôme étant délivré début septembre, on peut s'interroger sur la durée de la recherche d'emploi et à partir de quel moment la recherche d'emploi a été débutée. Un autre questionnement peut également être adressé quant à l'intérêt des sociétés partenaires à accueillir tous les ans des alternants (une trentaine) pour les former dans le domaine alors qu'il n'y aurait pas de débouchés.

Il est vrai que l'enquête interne présentée dans le dossier d'évaluation ne permet pas actuellement de répondre à cette interrogation de façon affirmative. Il est donc important de préciser ce point dans nos futures enquêtes afin d'évaluer en toute objectivité si le caractère professionnel de la licence est justifié ou si celle-ci doit évoluer vers une formation plus généraliste. Envisager deux parcours ne nous semble pas forcément opportun car nous pensons qu'avant de devenir chef d'entreprise il est important d'engranger de l'expérience. Ceci peut se faire notamment par le passage par des fonctions telles qu'assistant aux responsables de PME.

La licence M3E existe depuis 11 ans, elle est reconnue par le monde professionnel et son intitulé clairement identifié. Pour cette raison il ne nous semble pas judicieux de changer notre "marque de fabrique". Afin de faire ressortir davantage la dimension entrepreneuriale et la nécessité pour un entrepreneur de posséder des compétences polyvalentes, nous avons déjà envisagé de faire évoluer la maquette en proposant une déclinaison des enseignements par blocs de compétences. Un travail dans ce sens a été mené et validé par le conseil de perfectionnement.

**Cabinet de la Présidence**

Bât. Nouveau Patio  
20a, rue Descartes

**Adresse postale :**

4 rue Blaise Pascal  
CS 90032  
67081 Strasbourg Cedex  
Tél. : +33 (0)3 68 85 70 80/81  
Fax : +33 (0)3 68 85 70 95

**www.unistra.fr**

Strasbourg, le 9/06/2017



Michel DENEKEN