

DA04 - DOSSIER D'ACCRÉDITATION DE L'OFFRE DE FORMATION DU 1^{ER} ET DU 2^E CYCLE DE L'ÉTABLISSEMENT : FICHE PROJET D'UNE FORMATION DU 1^{ER} ET DU 2^E CYCLE EN VUE DE L'ACCRÉDITATION

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Établissement demandant l'accréditation : **Avignon Université (AU)**

Établissement(s) co-accrédité(s) :

Master mention Management des PME-PMI	
Caractérisation de la formation	
Type de cursus	Master
Parcours	Management et transformation numérique des entreprises
Lieu(x) de la formation	Avignon Université (AU)
Évolution de la formation	<p>Renouvellement avec restructuration importante : notamment, modification du nombre et de l'organisation des parcours (ou mentions pour les formations du domaine de la culture).</p> <p>Sur les trois parcours de formation qui composent le master <i>Management Sectoriel (MS)</i> actuel, il a été décidé de supprimer deux d'entre eux : le parcours <i>Commerce international du vin et oenotourisme (CIVOe)</i> et le parcours <i>E-Tourisme et management des projets touristiques (E-tmp)</i>. Quant au parcours <i>Commerce international et management interculturel (CIMI)</i>, il a été décidé de le repositionner sur les matières disciplinaires de gestion/management et, de ce fait, renforcer son identité et son ancrage dans le domaine des Sciences de Gestion et du Management (section CNU 06). C'est la raison pour laquelle il a aussi été décidé de changer l'intitulé de la mention qui devient désormais : "<i>Master - Management des PME-PMI</i>" conformément à la fiche nationale 35920 du RNCP.</p>

Réponse aux recommandations du Hcéres dans l'évaluation du bilan de la formation	
Actions envisagées pour chaque recommandation, modalités de mise en œuvre	<p>Recommandations et réponses</p> <p>1. Renforcer le volume horaire de la maquette, en particulier sur les matières disciplinaires.</p> <p>Fruit d'un rapprochement historique entre trois formations aux visées professionnelles distinctes, l'actuel <i>Master Management Sectoriel (MS)</i> souffrait, comme parfaitement identifié par le comité HCÉRES, d'un déficit d'enseignements dans les matières disciplinaires socles. Cet état de fait s'expliquait par le double choix suivant : (I) d'offrir deux périodes de stage semestrielles (en M1 et en M2) qui avaient vocation à proposer aux étudiants une mobilité internationale durant une de ses périodes au moins ; et (II) de conserver des enseignements couvrant différents champs académiques et différentes visées professionnelles (commerce international et langues étrangères appliquées, tourisme, commerce du vin). La clarification de l'offre de formation portée par le nouveau projet de master (voir infra) et, plus généralement, de l'offre de formation de 1er et de 2nd cycles portée par Avignon Université (AU), nous permet de répondre clairement à cette première recommandation.</p> <p>La future mention de master, en se recentrant sur les sciences de gestion et du management et les disciplines directement complémentaires (sciences économiques et droit notamment) et en s'articulant avec un stage court au S2 et un stage long au S4, plus conforme aux pratiques de la plupart des masters de sciences de gestion et du management à l'échelle nationale, permettra d'offrir un volume horaire plus conforme aux attendus (sur la base de 750 H / étudiant, projets tutorés non compris, très majoritairement disciplinaires autour des seules sciences de gestion et du management).</p> <p>2. Préciser le positionnement et les cibles de la formation, quitte à changer d'intitulé de mention.</p> <p>Le projet de nouvelle mention de Master Management des PME-PMI parcours "Management et transformation numérique des entreprises" fait le choix d'une clarification du positionnement et des cibles de la formation, tant en termes de public visé que de débouchés professionnels.</p> <p>Abandonnant l'historique intégration au master des problématiques liées au tourisme (fortement liées, à Avignon Université (AU), aux disciplines de la géographie et à l'ancien laboratoire UMR-IRD Espace Dev) et de la commercialisation du vin (liée quant à elle à l'identification d'un contexte professionnel local favorable), la future mention de master se recentre sur la formation de cadres de gestion polyvalents. Ce positionnement est conforme tant aux débouchés identifiés (voir réponse au point 3 ci-dessous) qu'à la capacité réelle de l'équipe pédagogique portant le projet. La taille d'Avignon Université (AU) ne nous offre pas la possibilité de faire émerger pour l'heure, ni à court terme, des équipes de spécialistes des différents champs disciplinaires qui composent les sciences de gestion et du management. L'UFR Droit, Economie, Gestion (DEG) qui compte actuellement deux enseignants-chercheurs (EC) (dont 1 MCF HDR) en sciences de gestion et du management (management des systèmes</p>

	<p>d'information, analyse et étude de marchés, négociation commerciale, ressources humaines, RSE et entrepreneuriat), peut aussi compter sur l'appui de : cinq EC (dont 2 MCF HDR) en sciences de gestion et du management actuellement en poste à l'IUT d'Avignon (stratégie d'entreprise, théorie des organisations, logistique et supply chain management, marketing, management commercial, gestion comptable et financière, contrôle de gestion, etc.), des cinq EC en sciences économiques de l'UFR DEG (1 PR, 4 MCF) dont les domaines d'expertise peuvent utilement renforcer l'équipe pédagogique (stratégie achat, accès des PME-PMI aux marchés, transformation numérique des PME-PMI, pilotage des organisations par les données, innovation des entreprises, etc.), ainsi que des EC (MCF et Pr) de droit et de science politique de l'UFR DEG d'Avignon Université (AU).</p> <p>S'agissant des cibles de la formation, l'actuel master souffrait d'un incontestable défaut de positionnement, qui le rendait à la fois peu lisible pour son public effectif (étudiants issus de formations en « Langues Etrangères Appliquées » ou « Géographie ») et non attractif pour son public potentiel (sur site notamment, les étudiants de la licence « Administration Economique et Sociale »), compte-tenu notamment d'un prérequis de 2 langues vivantes étrangères. La nouvelle mention de master proposée clarifie également son positionnement vis-à-vis de ses publics. Elle a vocation à accueillir l'ensemble des étudiants désireux d'acquérir des compétences approfondies en sciences de gestion et du management en second cycle et formés durant le premier cycle aux bases disciplinaires. Cette clarification s'inscrit dans une refonte plus générale de l'offre de formation 1er et 2nd cycles d'Avignon Université (voir la section "<i>cohérence et complémentarité de la formation avec les formations voisines au sein d'un cycle et entre les cycles, continuum de formation</i>" pour plus de détails).</p> <p>3. S'assurer, avec les milieux socioprofessionnels, du niveau des débouchés de la formation.</p> <p>Les enquêtes d'insertion à 30 mois de l'actuel Master Management Sectoriel (MS), malgré des taux moyens d'accès à l'emploi conforme aux niveaux nationaux (plus de 92 % notamment pour le parcours <i>Commerce International et Management Interculturel</i>) révélaient une diversité des emplois et des fonctions occupés plus conforme à des profils de cadres de gestion généralistes qu'à de réels spécialistes identifiés dans un champ professionnel précis. La réalité du bassin d'emploi avignonnais et, plus largement, du Vaucluse et des territoires avoisinants, pousse également à cibler des structures de petites tailles ou de tailles moyennes (PME-PMI, voire ETI) à la recherche de collaborateurs formés de manière assez polyvalente. À ce titre, le choix d'un positionnement du master sur le Management des PME-PMI semble être en cohérence avec les attentes des milieux socioprofessionnels.</p> <p>D'autre part, la part des emplois directement ou indirectement liés à la transformation numérique de ces entreprises, qui ressort tant de l'analyse des postes occupés dans l'enquête d'insertion que des terrains de stage identifiés ces dernières années, motive (en dehors de l'adossé recherche de la formation) à offrir un focus spécifique de la formation autour de la stratégie digitale et la transformation numérique des entreprises.</p>
--	--

	<p>4. Mobiliser plus fortement les étudiants afin qu'ils profitent pleinement des possibilités de double diplôme dans le cadre du parcours E-tmp.</p> <p>La fermeture actée du parcours <i>E-tmp</i> rend caduque cette recommandation. Néanmoins, le souhait de conserver et d'institutionnaliser des partenariats internationaux demeure présent dans le projet. Il apparaît à travers le maintien d'une dimension internationale assumée et conforme à un des blocs de compétences du master <i>Management des PME-PMI</i> dans les enseignements, et dans la possibilité offerte d'une mobilité d'étude (principalement au S3) qui a vocation à s'institutionnaliser dans le cadre des échanges internationaux de l'établissement.</p>
<p>Évolution du projet de la formation</p>	
<p>Formation en renouvellement avec une restructuration importante ou en création issue d'une restructuration</p> <p>Préciser les évolutions et les améliorations par rapport à la précédente période, dans les domaines suivants (cf. DA01, trame de présentation du dossier d'accréditation) :</p>	<p>Outre la réponse aux recommandations spécifiques au master <i>Management Sectoriel (MS)</i>, la nouvelle offre de formation portée par le master <i>Management des PME-PMI</i> clarifie plus globalement la position de l'offre de formation d'Avignon Université (AU) autour des sciences de gestion et du management en second cycle. Ainsi, comme bien identifié dans le rapport 1er cycle de l'HCERES, dans ses propos liminaires : "<i>l'architecture globale de l'offre de formation du 1er cycle d'AU ne s'articule pas complètement avec la stratégie de l'établissement et n'est pas pleinement cohérente avec les besoins du territoire, en termes de réponses tant aux attentes des étudiants qu'à celles du tissu socio-économique. Le continuum bac-licence-master existe en ALL, SHS et Droit mais questionne en STS et en Économie-Gestion". De même, le rapport de 1er cycle se "questionn[ait] sur l'inexistence d'un département Gestion au sein d'Avignon Université".</i></p> <p>De même, le rapport 2e cycle de l'HCERES relève que "<i>l'architecture de l'offre de formation du 2e cycle [qui] traduit une articulation réussie avec le 1er cycle en ALL, SHS et Droit, mais sans véritable continuum en STS et Économie-Gestion". Par ailleurs, "a contrario, en DEG, les deux mentions de master Innovation, entreprises et sociétés (IES) et Management stratégique (MS), qui relèvent très largement des sciences de gestion, ne peuvent s'appuyer sur aucune licence en lien direct avec leur finalité et doivent recruter en licences Droit, Administration économique et sociale (AES) et Langues étrangères appliquées (LEA). Ceci soulève un réel problème de cohérence de ces filières. En outre, le lien entre, d'une part, le contenu et les intitulés des parcours et, d'autre part, les intitulés de ces deux mentions est particulièrement ténu, tout spécialement pour la mention IES, ce qui nuît au bon positionnement de ces formations dans l'offre globale du 2e cycle".</i></p> <p>Ces rapports pointent avec justesse une faiblesse structurelle de l'offre de formation en sciences de gestion et du management au sein de l'établissement. La restructuration proposée vise à répondre (par des arbitrages difficiles, mais nécessaires) à ce constat qui ne peut qu'être partagé. S'agissant du projet de Master <i>Management des PME-PMI</i> cela passe par :</p> <p>1) L'abandon, comme évoqué supra, de deux spécialisations historiques au sein d'Avignon Université (parcours : <i>E-TMP - Management de projets touristiques et</i></p>

e-tourisme et CIVOe - Commerce International du Vin et Oenotourisme) qui, outre la faiblesse de l'équipe pédagogique susceptible d'apporter l'expertise scientifique nécessaire à cette offre de formation, rendaient peu lisible l'actuelle offre de formation tant en termes de public que de débouchés.

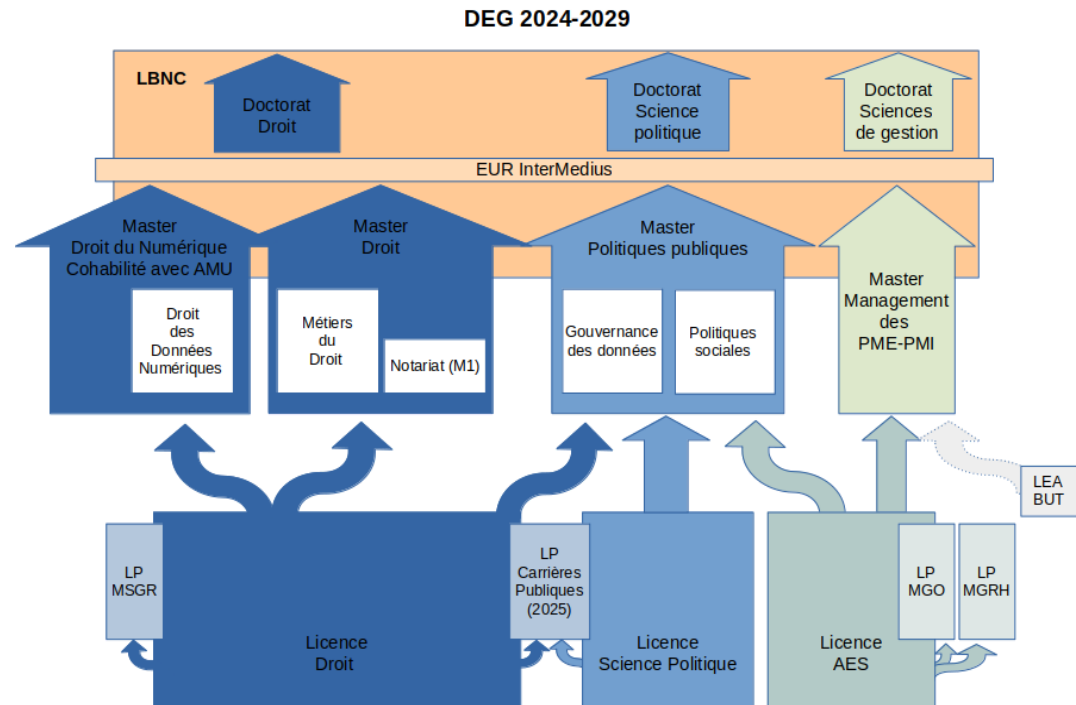
- 2) **L'identification d'un objectif pédagogique plus recentré sur les sciences de gestion et du management**, en cohérence avec le potentiel d'encadrement et de recherche d'Avignon Université (AU), adapté aux besoins du territoire et offrant un débouché clair aux étudiants ayant suivi un premier cycle formant aux bases des sciences de gestion et du management.

Cette restructuration doit se comprendre dans une évolution plus générale de l'offre de formation comme précisé ci-dessous.

- **Cohérence et complémentarité de la formation avec les formations voisines au sein d'un cycle et entre les cycles, continuum de formation**

Cette restructuration participe à la **clarification** des filières de formation de l'UFR DEG dans laquelle, à côté du continuum en droit (licence + 2 masters), l'offre de formation s'articulerait alors autour : d'une licence de science politique ; d'une licence AES plus clairement inscrite dans une logique "administration et gestion des entreprises" (cette licence est en effet actuellement renouvelée par le déploiement d'un parcours en gestion) ; et de deux masters : master *Politiques Publiques* (qui a vocation à accueillir, dans ses deux parcours, à la fois les étudiants de la future licence de science politique et une partie de ceux de la future licence AES renouvelée), ainsi que d'un master *Management des PME-PMI*, qui offrirait un débouché naturel pour les étudiants de la licence AES. Compte tenu des prérequis en sciences de gestion et du management pour intégrer un master de ce type, une partie du public LEA ou du BUT Techniques de Commercialisation de l'IUT d'AU viendrait renforcer, dans une moindre mesure, le flux avignonnais entrant dans cette formation.

Le schéma ci-dessous illustre la logique globale de l'offre de formation en termes de cursus étudiants :



- **Adossement de la formation à la recherche**

La nouvelle offre de master *Management des PME-PMI* vise à satisfaire pleinement aux attendus de l'"arrêté Master", faisant de toute formation de master une formation **par** et **pour** la recherche.

L'adossement de la formation à la recherche est ainsi clarifié en faisant de l'unique laboratoire du domaine Droit-Économie-Gestion (le LBNC - UPR 3788) le laboratoire d'adossement de la formation (historiquement, le master *Management Sectoriel* était adossé à une UMR de géographie). Cet adossement s'incarne dans :

- 1) la composition de l'équipe pédagogique, majoritairement composée d'EC rattachés au LBNC et intervenant dans leurs domaines d'expertise respectifs. Le portage principal du projet de master *Management des PME-PMI* est plus spécifiquement prévu par les EC en sciences de gestion et du management ;
- 2) l'identification d'une spécialisation locale assumée de la formation autour du management et de la transformation numérique des entreprises, en lien direct avec les recherches menées au sein du LBNC et très clairement positionnées autour de son axe identitaire "sociétés numériques" ;
- 3) l'ouverture aux étudiants et étudiantes du master des cycles de conférences autour des transformations numériques, conjointement porté par le LBNC et l'ensemble des formations de master qui font des "sociétés numériques" leur marqueur identitaire.

Même si la formation reste à finalité essentiellement professionnelle (hors champs de la recherche et des débouchés académiques), une **formation à la recherche** est également proposée. Elle prend la forme :

- 1) de modules d'initiation à la recherche (problématiques, unités d'analyse, périmètres de recherche, etc.) et de méthodologies de la recherche (y compris une sensibilisation aux enjeux de l'éthique scientifique) ;
- 2) de modules d'instruments d'enquêtes (questionnaires, guides d'entretien, etc.) dans le cadre d'analyses quantitatives et qualitatives ;
- 3) d'un stage long de M2 qui, en lieu et place d'un rapport de stage, demandera la rédaction d'un mémoire de stage, problématisé, faisant de la mise en situation professionnelle un terrain d'analyse ;
- 4) pour le public visant une poursuite d'études en doctorat, d'un possible stage en laboratoire à la place du stage en entreprise.

- **Prise en compte des besoins socio-économiques du territoire dans l'identification des débouchés, de la finalité et des contenus de la formation**

Historiquement, un lien fort existait entre le monde économique local et le master *Management sectoriel* : deux PAST, responsables (financier et RH) de la CCI Vaucluse étaient membres de l'équipe pédagogique, participaient à ce titre aux conseils de perfectionnement et offraient des opportunités de contacts institutionnels entre la formation et le tissu local. Étaient en particulier organisées, de manière annuelle, des rencontres de type job-dating, mettant en relation directe les entreprises en recherche de collaborateurs et les étudiants de la formation, et offraient un espace privilégié de dialogue entreprise/Université sur l'identification des besoins et des débouchés. La disparition de ces deux supports de postes a malheureusement délité ces relations lors du précédent contrat quinquennal, relations qu'il conviendrait de ré-institutionnaliser dans le cadre de la future mention de master.

La prise en compte des besoins socio-économiques du territoire passera également par un **rapprochement institutionnel avec les pôles de compétitivités locaux** (notamment le pôle de compétitivité **Innov'Alliance**, localisé à Avignon, pôle de compétitivité leader en France sur la thématique Alimentation Bien-être et Naturalité, et dont Avignon Université est membre), ainsi que l'association **Avignon Delta Numérique**, structure issue de la volonté d'AGROPARC Avignon en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Avignon (CCI), La Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA), l'Union Patronale de Vaucluse (UPV), le Grand Avignon et le CERI, et qui accompagne les entreprises locales dans leur démarche de progrès par l'intégration des technologies numériques. Fonctionnellement, ce rapprochement passera par la présence d'un **représentant "entreprise" de ces différentes structures dans le Conseil de Perfectionnement** de la formation, élargissant par là même le spectre des représentants du monde professionnel en dehors du cercle des seuls intervenants professionnels de la formation. À noter que cette stratégie d'institutionnalisation des relations professionnelles est en phase avec une des recommandations du rapport du comité de visite de l'HCÉRES du laboratoire d'adossment de la formation, ce rapport indiquant que "*des partenariats avec des institutions publiques, le barreau et les entreprises intervenant dans les formations (masters dans le domaine du numérique) pourraient [...] être développés*".

	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation à l'insertion professionnelle <p>Trois dispositifs préparent plus spécifiquement à l'insertion professionnelle des étudiants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) des unités d'enseignements de pré-professionnalisation sur les 3 premiers semestres du master (connaissance du marché de l'emploi, CV, lettre de motivation, préparation aux entretiens de recrutement, portefeuille de compétences, connaissances et usage des outils des réseaux sociaux, etc.) ; 2) un projet tutoré d'application de type junior-entreprise (travail sur commande réelle d'entreprises) en M1 ; 3) les deux périodes de stage obligatoires (court en M1, long en M2). <ul style="list-style-type: none"> • Organisation pédagogique des formations : démarche d'alignement pédagogique, mise en œuvre de l'approche par compétences <p>La mention de master <i>Management des PME-PMI</i> est conçue dans une approche par compétences, à partir des blocs de compétences transversales et spécifiques identifiés dans la fiche RNCP 35920 afférente :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) compétences transversales : s'approprier les usages avancés et spécialisés des outils numériques ; mobiliser et produire des savoirs hautement spécialisés ; communiquer en contexte professionnel ; contribuer à la transformation en contexte professionnel ; 2) compétences spécifiques : élaborer une vision stratégique de la PME-PMI ; concevoir et/ou piloter des solutions de gestion de la PME-PMI (développer des politiques et pratiques liées au développement de la PME-PMI dans les domaines du développement de projets et de l'internationalisation, mais aussi dans les domaines financiers et managériaux ; appliquer et mettre en œuvre des politiques et pratiques afin de mettre en place des outils techniques de l'organisation et de la conduite des opérations internationales et des flux logistiques internationaux de produits et de finance, i.e. flux logistiques, paiements, couverture du risque, contrats internationaux...) ; mesurer et contrôler via des outils et méthodes de gestion de la PME-PMI ; mettre en œuvre des règles, des normes et des démarches qualité de la PME-PMI ; développer une culture managériale et organisationnelle (animer et fédérer des collectifs, conseiller et négocier avec ses équipes et ses partenaires d'affaires, gérer l'organisation du travail et les transformations possibles) ; accompagner les comportements et postures au travail. <p>L'adéquation entre les compétences visées et les domaines d'expertise effectifs de l'équipe pédagogique constituée (tant dans la diversité des domaines des sciences de gestion et du management mobilisés que dans l'apport des disciplines connexes) est ainsi clairement établie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flux attendus <p>25 à 30 étudiants en M1 et M2.</p>
--	--

• **Débouchés attendus en matière d'insertion professionnelle et de poursuites d'études**

Conformément à la fiche RNCP des masters *Management des PME-PMI*, les secteurs d'activité concernés sont très variés et les types d'emplois visés sont, à titre d'exemples :

- Adjoint du dirigeant
- Responsable de l'administration des ventes-export
- Chargé d'affaires international
- Assistant service achat
- Responsable logistique import-export
- Ingénieur d'affaires en charge du développement international
- Consultant junior à l'international
- Chargé de clientèle PME-TPE dans les cabinets-conseils
- Conseiller auprès d'organismes professionnels et/ou publics

Au-delà de la fiche RNCP mentionnée, d'autres débouchés, davantage axés sur les métiers du numérique et du digital qui aujourd'hui bousculent grandement le monde des entreprises et du travail, sont également envisageables dont :

- *Community manager* (gestionnaire de communauté) ;
- Conseil éditorial web ;
- *Traffic manager* ;
- Chef de projet e-CRM ;
- Etc.

Enfin, il convient de souligner que, compte tenu du renforcement des compétences disciplinaires et des modules d'initiation à la recherche proposés, une poursuite d'étude en doctorat de sciences de gestion et du management est possible, même si la mention de master s'inscrit avant tout dans une logique de professionnalisation en dehors du monde de la recherche ou académique.

Codes ROME :

- M1707 - Stratégie commerciale
- M1302 - Direction de petite ou moyenne entreprise
- M1207 - Trésorerie et financement

Codes NSF :

- 310 : Spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion
- 315m : Ressources humaines et gestion de l'emploi
- 314r : Analyse financière, contrôle de gestion, expertise

Formacodes

- 32043 : Conseil entreprise
- 32145 : Management transversal
- 33091 : Gestion prévisionnelle emplois compétences