

HCERES

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

Formations et diplômes

Rapport d'évaluation

Licence professionnelle Management international de l'hôtellerie et de la restauration

- Université Jean Moulin Lyon 3

HCERES

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

Formations et diplômes

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

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

¹ 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 2014-2015

Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences économiques - Gestion

Établissement déposant : Université Jean Moulin Lyon 3

Établissement(s) cohabilité(s) : /

La licence professionnelle (LP) *Management international de l'hôtellerie et de la restauration* a été créée en 2000/2001, elle est en partenariat avec l'institut Paul Bocuse (IPB). L'apport de l'IPB est identifié par son expertise relative aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration et par l'accès à un réseau de professionnels aux niveaux local, national et international. Les lieux de la formation n'apparaissent pas explicitement dans le dossier.

La LP constitue une des formations de l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Lyon qui propose un portefeuille de 10 LP à orientation gestionnaire (commerce, comptabilité-gestion). Elle vise à faire accéder des jeunes diplômés à des fonctions managériales telles qu'assistant de chef de service puis, à terme à celles de manager d'activités, chef de département et dirigeant du secteur visé, dans un environnement national et international. Les métiers accessibles sont bien différenciés entre départements opérationnels et fonctionnels des entreprises, lesquelles ne se limitent pas à l'hôtellerie et la restauration.

Eligible à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et aux contrats de professionnalisation, la LP semble dans les faits exclusivement en formation initiale, construite essentiellement autour de stages de six mois, pour les trois quarts à l'international.

Avis du comité d'experts

La LP est réalisée en formation initiale. Elle permet l'accès à des métiers opérationnels et fonctionnels, dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, en France et à l'étranger. Le cursus est en adéquation avec les objectifs, avec notamment le partenariat avec l'IPB, qui ancre la LP d'une part, dans le tissu local et d'autre part, dans le secteur professionnel (réseaux/groupes internationaux). Un tiers des heures de cours est dispensé en anglais. Un conseil de perfectionnement, dont les axes de travail sont bien décrits dans le dossier, mobilise des professionnels du secteur. Le volume global de la formation est important (553,5 heures, comprenant 240 heures de projet tuteuré). Il existe une bonne lisibilité de la formation avec des unités d'enseignements (UE) répondant aux compétences attendues, avec chaque fois une place du numérique explicitée dans les enseignements. Les cinq UE théoriques ne représentent que 57 % des heures d'enseignement annuelles des étudiants. Ces enseignements constituent un ensemble cohérent et sont pertinents par rapport aux objectifs de la formation.

La LP fait partie de l'offre de formation de l'IAE de Lyon ; l'université propose de nombreuses formations multi-niveaux en gestion et management, dont 10 LP en apprentissage ou en contrat de professionnalisation, souvent en partenariat avec des entreprises ou des regroupements professionnels. La LP s'intègre bien dans ce portefeuille de LP à orientation gestionnaire (commerce, comptabilité-gestion). Il n'y a pas d'information précise sur la place de cette LP dans l'offre de formation de Lyon 3 et surtout, aucune donnée sur le positionnement de cette licence, du niveau local au niveau international. A propos de son environnement, la LP est bien ancrée dans son secteur (compétences professionnelles) et dans le territoire (partenariat avec l'IPB et orientation internationale). La liste des stages souligne la diversité des organisations et des missions des stagiaires. Mais, dans le dossier, la « dynamique du secteur Hôtellerie, Tourisme, Restauration » (HTR) ne fait référence implicitement qu'à la présentation de l'environnement socio-économique national et mondial et non pas à l'environnement local et régional.

La LP est dirigée par un enseignant-chercheur (EC), maître de conférences en sciences de gestion. L'équipe pédagogique est composée de manière satisfaisante d'enseignants permanents (dont cinq EC), de l'IAE, de l'IPB ou d'autres universités et écoles étrangères, actifs dans la LP et en recherche. 40 % des enseignements sont assurés par des praticiens du secteur. Les enseignants de l'IAE assurent environ 160 heures de cours et tutorat. Il y a donc un bloc prédominant d'enseignants IAE - IPB. L'équipe pédagogique est variée, structurée autour d'un noyau d'enseignants-chercheurs présents dans la formation, pour beaucoup, depuis une quinzaine d'année. Plusieurs enseignants de l'IPB sont des enseignants et professionnels étrangers (ou d'origine étrangère).

L'ensemble de l'équipe de l'IPB paraît avoir des compétences reconnues, intégrant pour certains une dimension recherche. La répartition des diverses catégories d'enseignants dans le cœur de métier semble équilibrée : trois consultants seulement pour un volume d'heures global réduit dans ce cœur de métier. L'animation de l'équipe pédagogique et de la pédagogie semble se faire au moyen du seul conseil de perfectionnement pédagogique (pour lequel on ne dispose pas de compte rendu d'activité) valorisant la présence, satisfaisante, des parties prenantes de la formation, dont les professionnels (praticiens), l'IAE de Lyon et l'IPB.

Les effectifs sont en permanence autour de la cinquantaine de 2009 à 2013, mais augmentent de 16 % en 2012-2014 (pour atteindre 58 étudiants), niveau de recrutement qui est annoncé comme durable. Le taux de réussite reste à peu près constant et excellent à 100 %. La notion d'attractivité de la formation n'est pas pertinente ici, sinon une attractivité « interne », dans la mesure où :

- 80 % des effectifs viennent, de façon constante, de la 2ème année du cursus en management international de l'hôtellerie et de la restauration de l'IPB, cette poursuite d'études des étudiants d'IPB au sein de la LP, se faisant dans le cadre du partenariat IPB - IAE mais posant la question du pilotage de la formation sur cet aspect du recrutement,
- Les 15 à 20 % restant viennent du brevet de technicien supérieur (BTS) Hôtellerie-Restauration, sans qu'il soit précisé s'ils viennent d'établissements différents, avec l'objectif de « caler » à 20 % des effectifs les admis venant de ce BTS (objectif de 12 étudiants venant de ce BTS sur un total de 60 admis pour la dernière rentrée).

L'insertion professionnelle est globalement satisfaisante à un bon niveau de responsabilité à la sortie de la LP, de par la politique de stage (environ 75 % à l'étranger et dans l'outre-mer français) et à l'accès à un réseau d'entreprises et groupes hôteliers et de restauration. Une large majorité (avec des variations selon les années) des étudiants s'insère sur le marché du travail dès la fin de la LP. Le taux de poursuite d'études peut cependant être élevé, mais pas pour les étudiants issus de Lyon 3, variant entre 20 % à un taux exceptionnel de 45 % en 2010. La solution du problème est seulement envisagée dans le cadre d'un « fléchage » des formations de l'IPB par la mise en place de deux filières distinctes : une offre en partenariat avec la LP et un arrêt obligatoire d'études à l'issue de cette formation (point dont la faisabilité reste à étudier), une 2ème offre exclusive à l'IPB construite dans la logique licence-master, mais sans indication des effectifs concernés.

Éléments spécifiques

Place de la recherche	L'appartenance d'EC au centre de recherche Magellan de l'IAE est mentionnée. Des EC, notamment étrangers, sont présents au sein des équipes IAE-IPB confondues, intervenant dans des enseignements dont ils sont spécialistes : trois d'entre eux publient dans le domaine du tourisme. Ces éléments donnent ici à la recherche une importance plus marquée que dans beaucoup d'autres LP et constituent un apport positif.
Place de la professionnalisation	La professionnalisation s'appuie notamment sur : - un stage de six mois, international dans trois quarts des cas, - un module « Projet tuteuré » (43 % des heures de la formation avec mémoire de fin d'études/projet de création d'entreprise). Elle s'appuie sur des structures permettant une réflexion sur les compétences et les métiers (« comité des directeurs de RH », « comité de l'innovation »). Des projets professionnels fortement encadrés et un réseau d'entreprises lié à la LP permettent de réaliser des opérations très professionnalisantes. Tout cela témoigne des préoccupations de professionnalisation de cette LP. En théorie, elle est également proposée en contrat de professionnalisation, mais aucun contrat de ce type ne semble avoir été signé et la formation continue semble quasi totalement absente.
Place des projets et stages	Les projets et stages occupent une place centrale dans la formation : - en termes de volume horaire des deux éléments du projet tuteuré, - en termes de durée (six mois) et de logistique du stage. Ils s'appuient sur une logistique interne (IAE de Lyon-IPB), un bon encadrement, la venue au centre de formation d'une quinzaine d'enseignants nationales et internationales, et leurs modalités d'évaluation sont bien précisées. Il aurait été intéressant de présenter le suivi à distance des stagiaires en dehors de l'agglomération lyonnaise, en outre-mer français et à l'étranger.

<p>Place de l'international</p>	<p>La dimension internationale est réelle et multiforme, sans cependant un volume significatif d'étudiants étrangers (de 2 % à 16 % des effectifs des dernières années) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contenu des cours, intervenants internationaux, 76 % des stages hors hexagone, - 30 % des heures d'enseignement (cours de management) en anglais. <p>Le partenariat avec l'IPB favorisant l'ouverture internationale peut aussi expliquer l'absence de partenariats internationaux de la LP.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Les conditions de candidature, modalités d'admission et dispositifs d'aide à la réussite en LP présentés dans le dossier restent au niveau des généralités. Appliquées au niveau de l'ensemble de l'université et de l'IAE, ils ne correspondent pas aux spécificités de la LP et ne peuvent s'appliquer à ses étudiants : les dispositifs d'aide à la réussite présentés ne peuvent être mis en œuvre dans le cadre des stages de six mois à l'étranger. Par ailleurs, 80 % des effectifs viennent de la 2^{ème} année du cursus en management international de l'hôtellerie et de la restauration de l'IPB ; ce qui constitue, pour eux, une 3^{ème} année à laquelle ils accèdent selon des critères non explicités.</p> <p>Les effectifs recrutés le sont à partir de deux catégories homogènes et le suivi personnalisé des projets tuteurés semble faire office de mise à niveau. Le partenariat IAE-IPB fournit de façon satisfaisante aux étudiants un suivi permanent renforcé.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Les cours sont en présentiel, avec la mise à disposition d'un environnement numérique de travail par l'IAE de Lyon 3. Il n'y a pas réellement de place dans les faits pour la formation continue et la VAE dans cette formation. En dehors de l'environnement numérique de travail accessible aux étudiants à l'IAE, la place du numérique est importante, voire omniprésente dans toutes les UE, et elle est détaillée de façon méthodique pour chaque UE, en correspondance avec les compétences attendues (dont un cours de 14 heures sur la gestion de l' « e-réputation »).</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>L'évaluation des enseignements est réalisée au moyen du contrôle continu (CC) et d'un examen terminal pour les cours jugés les plus importants, et du seul CC pour les autres cours (50 % des cours).</p> <p>L'évaluation du projet tuteuré (43 % des heures de cours) est réalisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour le mémoire, avec un passage mensuel devant une commission composée de trois enseignants, - pour le projet de création d'entreprise (six semaines à temps plein), organisé par groupes de cinq étudiants, au moyen d'une évaluation du business plan écrit et d'une soutenance orale. <p>Ces évaluations impliquent sous des formes diverses de nombreux membres de l'équipe pédagogique ; leurs conception et mise en œuvre paraissent satisfaisantes, notamment du fait du fort encadrement des projets.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Le suivi de l'acquisition des compétences est essentiellement réalisé au moyen de dispositifs tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le mémoire, intégrant des évaluations mensuelles de l'étudiant, - le projet de création d'entreprise (20 % des heures d'enseignement), intégrant des réunions de travail hebdomadaires avec des enseignants durant six semaines, et des évaluations mensuelles de l'étudiant, - et le stage, pour lequel manquent des informations relatives à son évaluation (par le stagiaire et l'équipe pédagogique). <p>Un dispositif à peu près complet, plaçant le programme de la LP dans une bonne dynamique professionnelle. Il ne semble pas y avoir de livret de l'étudiant au sein de la LP.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Un suivi sérieux des diplômés est effectué sur la durée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivi très détaillé à l'initiative de l'IPB, incluant des indicateurs pertinents (rémunération, niveau de responsabilité exercé, secteur d'activité), montrant que les diplômés sont pour 78 % en emploi dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, - enquêtes universitaires débouchant sur des informations beaucoup plus sommaires. <p>La proportion des diplômés décidant de poursuivre au-delà de la LP varie entre 20 et 45 % : pourcentage élevé du fait de l'existence de formations recrutant dans le « vivier » de la LP. Il y a une distorsion non expliquée entre les résultats de l'enquête porteur (données IPB) : par exemple 80 % des diplômés en activité dans le secteur sur les quatre dernières années, et l'enquête à 27 mois sur 2009 et 2010 : 41 à 45 % en emploi.</p>
	<p>L'IAE de Lyon et l'IPB ont mis en place trois commissions qui paraissent former un ensemble cohérent et efficace : le conseil de perfectionnement pédagogique, s'appuyant sur un « comité des directeurs de RH », présidé par le PDG du groupe Flo, et un « comité de l'innovation ».</p>

<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Plus que les réunions des équipes pédagogiques, le conseil de perfectionnement a un poids important sur la pédagogie de la LP.</p> <p>L'évaluation des enseignements par les étudiants repose sur un dispositif de questionnaire en ligne, en fin d'année, complété par un dialogue associant des représentants des étudiants.</p> <p>L'autoévaluation est réalisée au niveau de Lyon 3, de l'IAE de Lyon (dispositif d'audit interne en lien avec des démarches qualité, apport notable de l'IAE à la LP), et dans le cadre de la collaboration IAE-IPB.</p>
---	--

Synthèse de l'évaluation de la formation

Points forts :

- Une insertion professionnelle à un bon niveau de responsabilité à la sortie de la LP.
- Une équipe pédagogique solide, expérimentée et bien structurée, ouverte sur les métiers visés et l'international.
- Le numérique, très présent dans la formation, de même que les enseignements en langue anglaise (un tiers des cours), ce qui correspond bien aux évolutions des métiers des secteurs visés.
- Le suivi des diplômés qui s'appuie sur des « tableaux de bord » très bien renseignés à l'initiative de l'IPB.
- Une acquisition efficace des compétences au moyen d'actions professionnalisantes bien encadrées, illustration du développement de la « démarche compétence » de Lyon 3.

Points faibles :

- L'absence de référence à une convention entre l'IAE et l'IPB, qui ne permet pas d'évaluer pleinement le pilotage de cette formation.
- L'importance de poursuites d'études liées à l'IPB.
- La faible ouverture de la licence à des recrutements « hors IPB », contrepartie d'un partenariat ayant facilité le développement de cette LP depuis 15 ans, mais se traduisant également par des possibilités de recrutement qui ne sont pas mises en œuvre et donc, l'absence de contrats de professionnalisation, de VAE, et d'étudiants venant de formations plus généralistes que le BTS *Hôtellerie-Restaurant*.
- L'absence de réflexion dans le dossier sur le positionnement de la LP par rapport à des formations similaires au niveau national.

Conclusions :

La LP *Management international de l'hôtellerie et de la restauration* répond aux besoins du secteur en dotant les étudiants de compétences opérationnelles et académiques. Elle affiche des résultats très convaincants par un haut niveau d'insertion professionnelle.

Par ailleurs, le renforcement du partenariat avec les structures professionnelles et l'ouverture à l'international rendent la formation attractive pour des étudiants prêts à s'insérer rapidement dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration, mais ils sont peu nombreux à ne pas venir des formations de l'IPB. Son partenariat avec l'IPB permet d'accéder à un large réseau d'entreprises et groupes hôteliers et de restauration (de dimensions nationale/internationale), avec comme contrepartie négative, la faible ouverture de la licence à des recrutements « hors IPB » et en corollaire, l'absence de maîtrise par l'IAE des poursuites d'études. Le manque d'ouverture est flagrant quand l'augmentation des effectifs d'une dizaine d'étudiants ne permet d'accueillir parmi eux que deux étudiants ne venant pas de l'IPB. Les étudiants de l'Université ne pourraient-ils pas plus bénéficier de l'efficacité de cette formation en matière d'insertion professionnelle ?

Ce partenariat semble également un moyen de développer une formation disposant d'une bonne logistique et obtenant de bons résultats dans un « contexte de sous dotation structurelle particulièrement marquée pour l'Université Jean Moulin Lyon 3 » comme l'indiquent les « axes stratégiques de développement » du contrat quinquennal 2016-2020. Mais la mise en œuvre du partenariat, notamment dans sa dimension financement, souffre d'un manque de transparence dans le dossier. Cela se traduit par l'absence d'informations sur une probable convention entre la LP et l'IPB et donc, sur le contenu de celle-ci.

Observations de l'établissement

<p>IDENTIFICATION DE LA FORMATION : <i>Licence, Licence Professionnelle ou master suivi de l'intitulé de la Mention</i></p>	<p>Licence Professionnelle Management International de l'Hôtellerie et de la Restauration</p>
<p>COMMENTAIRES :</p> <p>Convention IAE Lyon – IPB : Une convention relative au partenariat IAE Lyon – IPB existe depuis l'ouverture de la licence professionnelle en 1999. Cette convention concerne tout à la fois les modalités organisationnelles, pédagogiques et financières du partenariat. Le pilotage, tant en matière de gouvernance que de décisions pédagogiques est toujours sous le champ décisionnel de l'IAE Lyon en dernier ressort. Dans le cadre de ce partenariat, l'Institut Paul Bocuse verse une redevance financière qui permet d'équilibrer les dépenses pédagogiques, administratives et de promotion du diplôme supportées par l'Université.</p> <p>La réponse au point n°4 permettra d'expliquer les points n°2 et n°3</p> <p>Positionnement concurrentiel de la LP:</p> <p>Une analyse de l'offre des licences professionnelles Hôtellerie et Tourisme au niveau national permet de constater qu'il existe près de 80 licences professionnelles dans le domaine. Elles sont organisées en 4 spécialités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management des activités touristiques (environ 50% des offres de formation) • Management des unités de restauration (environ 25% de l'offre de formation) • Management des unités hôtelières (environ 20% de l'offre de formation) • Management international de l'hôtellerie et de la restauration (environ 5% des offres de formation) <p>La licence professionnelle délivrée avec le partenaire Institut Paul Bocuse depuis 1999 est l'une des rares licences professionnelles qui conjugue un management très spécialisé et appliqué à l'hôtellerie et à la restauration dans un contexte international. En effet, la majorité des licences professionnelles sont soit spécialisées sur la partie restauration, soit sur la partie hôtelière mais rarement sur les deux.</p> <p>Le diplôme, depuis sa création en 1999, est construit sur un format pédagogique original dans sa structure et son organisation : il intègre en permanence un apprentissage en mode projet autour de missions menées pour le compte d'entreprises réelles. Cette méthode rythme la formation en permettant à l'étudiant d'être, tout au long de sa formation, confronté aux réalités de la profession et de ses problématiques opérationnelles ou stratégiques. Il l'aide à se sentir prêt pour son stage de fin d'études qui constitue un véritable tremplin pour l'emploi selon les statistiques. De plus, la dimension internationale est omniprésente grâce aux contenus des cours, au profil des intervenants et à un enseignement bilingue.</p> <p>En conclusion,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Cette licence spécialisée dans les activités de services et développant une approche internationale s'inscrit en totale cohérence avec l'expertise de l'IAE Lyon au regard de l'ensemble de son offre de formation ; 2- Le positionnement original sur le marché des licences professionnelles en Hôtellerie-Restauration démontre par ses résultats, une intégration et une évolution professionnelle réussie des diplômés. 3- Par sa structure, ses contenus d'enseignement et ses modalités d'apprentissage, cette licence professionnelle apporte une offre complémentaire aux besoins la profession au regard des autres licences professionnelles ou autres formations de niveau Bac+3 : 	

- a. **Au niveau régional** : Seul l'IAE de Grenoble propose une licence professionnelle avec deux parcours « Management des Unités Hôtelières - MUH » et « Management des Unités de Restauration - MUR » en partenariat avec le lycée hôtelier de Grenoble sur le format classique d'un contrat de professionnalisation. La licence professionnelle de l'Université de Savoie à Chambéry est orientée sur la gestion ou reprise d'une PME hôtelière.
- b. **Au niveau national** : l'offre concurrentielle se situe au niveau des écoles de management hôtelier privées (Savignac, AIM Académie Internationale de Management - Hotel & Tourism Academy, l'Institut Vatel). L'attractivité de la licence professionnelle reste forte si l'on en juge le nombre de dossiers de candidature en admission parallèle.
- c. **Au niveau international** : les écoles privées suisses demeurent des concurrents directs (Lausanne, Glion, Les Roches). Toutefois, la licence professionnelle par ses flux d'étudiants volontairement limités constitue un avantage pour les étudiants qui souhaitent privilégier un accompagnement personnalisé et individualisé de leur parcours de formation.

Ouverture des recrutements et poursuite d'études post LP :

Les éléments présentés précédemment placent la licence professionnelle dans la sphère concurrentielle directe des écoles privées spécialisées dans le secteur de l'Hôtellerie - Restauration et de renommée internationale telles que Lausanne, Glion, Les Roches. Les étudiants postulent dans ses institutions pour poursuivre leurs études et ils y sont régulièrement acceptés. Il n'est pas possible d'aller à l'encontre de la stratégie de poursuite d'études des étudiants en post licence professionnelle. En revanche, il est à souligner que le soin a toujours été pris de ne pas privilégier leur poursuite d'études dans le Master Hôtellerie Restauration, créé en 2007 en partenariat avec l'Institut Paul Bocuse (entre 0 et 10% maximum de poursuites par année dans ce cursus de formation).

Le faible recrutement extérieur en licence professionnelle s'explique essentiellement par les deux raisons suivantes :

- Les étudiants en provenance d'un BTS Hôtellerie - Restauration préfèrent souvent rejoindre les nombreuses licences professionnelles proposées dans le même champ, cible de poursuite d'études pour laquelle nous sommes globalement en concurrence avec toutes les licences professionnelles du domaine ;
- Les étudiants en provenance d'autres cursus n'ont pas les pré-requis en termes de connaissances en management international de l'hôtellerie et de la restauration, ce qui entrainerait des situations d'échecs et une licence professionnelle à deux vitesses.

Manufacture des Tabacs
6 cours Albert Thomas
BP 8242
69355 LYON CEDEX 08

Tél. +33 (0)4 78 78 78 78
Fax +33 (0)4 78 78 74 12
www.univ-lyon3.fr