



# Champ(s) de formation Gestion

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un champ formations. Champ(s) de formation Gestion. 2017, Université de Haute-Alsace - UHA. hceres-02026591

**HAL Id: hceres-02026591**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026591>**

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.

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



Rapport

Champ de formations  
Gestion

Université de Haute-Alsace

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

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Nicolas Chaigneau, 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)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

## Rapport réalisé en 2016-2017

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

## Présentation du champ

Le champ *Gestion* de l'université de Haute-Alsace (UHA) rassemble un ensemble de diplômes habilités dans le cadre du contrat quinquennal 2013-2018, et est né d'un travail de structuration mené postérieurement au début de ce contrat. Il constitue l'un des cinq champs délimités par l'université et regroupe en son sein (soit à titre principal, soit à titre secondaire) 21 formations qui ont pour dénominateur commun de préparer les étudiants à exercer toute une gamme de métiers dans les domaines du contrôle de gestion et de la comptabilité, du marketing, ainsi que de la logistique, de la conduite et du management de projets. Ces objectifs professionnels sont déclinés, selon les formations, en lien avec des spécificités sectorielles qui vont de l'agroalimentaire au risque technologique en passant par le tourisme, l'éducation, la santé, la culture, le numérique, ou encore le droit social.

Parmi les formations concernées, 13 font l'objet du présent rapport. N'entrent pas en effet dans le périmètre évalué ici les diplômes universitaires de technologies (DUT) du champ, les préparations au diplôme supérieur de comptabilité et de gestion et au diplôme de comptabilité et de gestion, et les formations rattachées au champ *Gestion* à titre secondaire (soit les licences professionnelles - LP- *Référenceur et rédacteur Web* et *Administration et gestion des entreprises culturelles*, et la spécialité *Management interculturel et affaires internationales* de la mention de master *Langues étrangères appliquées*). Le périmètre ainsi délimité renferme une mention de licence (la licence *Gestion*), deux mentions de master (*Marketing et vente* et *Sciences du management*, regroupant chacune trois spécialités) ainsi que dix spécialités de licence professionnelle : *Achats opérationnels*, *Chef de projet touristique*, *Contrôle de gestion*, *Études et projets d'organisation*, *Gestion et pilotage de projets*, *Gestion opérationnelle et juridique des ressources humaines*, *Management de la qualité et métrologie*, *Management de projets dans le domaine éducatif, social ou socioculturel*, *Technico-commercial*, *Vins et commerce*. Ces formations sont portées par quatre composantes réparties sur trois sites géographiques : la Faculté des Sciences économiques, sociales et juridiques (Campus de la fonderie à Mulhouse), l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Mulhouse (Campus des collines), la Faculté de Marketing et d'Agrosciences (Campus du Grillenbreit à Colmar), ainsi que l'IUT de Colmar (également situé sur le campus du Grillenbreit). Le service de formation continue de l'université de Haute-Alsace (SERFA) est également engagé dans la mise en œuvre de certaines formations du champ à travers l'accueil d'étudiants en reprise d'études et inscrits en licence professionnelle ou en masters. Celui-ci est notamment chargé de la mise en œuvre des licences professionnelles *Gestion et pilotage de projets* et *Management de projets dans le domaine éducatif, social ou socioculturel* qui sont toutes deux ouvertes au seul titre de la formation continue.

En 2015-2016, l'ensemble de ces treize formations représentait un effectif d'un millier d'étudiants (sur les sept mille quatre cents étudiants de l'UHA), dont environ trois cents inscrits en licence, deux cents en licence professionnelle et cinq cents en master. Parmi ces étudiants, un peu plus de deux cents suivent un cursus sous le régime de l'alternance et environ cent trente sont inscrits au titre de la formation continue. Enfin, en matière d'adossement à la recherche, le champ *Gestion* peut s'appuyer sur deux laboratoires auxquels sont rattachés les enseignants-chercheurs de l'UHA (au nombre de vingt-deux) qui prennent part aux équipes pédagogiques des différentes formations : le centre de recherche en gestion des organisations (CREGO) - le laboratoire en sciences de gestion de l'université de Bourgogne dont une antenne existe à l'UHA - et le bureau d'économie théorique et appliquée (BETA) qui est une unité mixte de recherche de l'université de Strasbourg, de l'université de Lorraine et du centre national de la recherche scientifique (CNRS).

## Synthèse de l'évaluation des formations du champ

Considérées dans leur ensemble, les formations du champ ont toutes pour point commun d'identifier de manière très claire et intelligible les objectifs professionnels et scientifiques qu'elles poursuivent.

Il règne dans ce domaine une grande lisibilité qui offre, entre autres avantages, celui de permettre aux futurs étudiants d'identifier aisément le projet de formation qui leur est proposé. Les connaissances et les compétences qui sont transmises à ces derniers au cours de la formation sont, elles aussi, définies avec précision, et l'analyse que l'on peut en faire révèle qu'elles semblent, pour chaque diplôme, correspondre aux poursuites d'études annoncées ou bien aux métiers visés. S'agissant de ces derniers, il est en revanche plus délicat de déterminer si les ambitions des formations en matière d'insertion professionnelle sont bel et bien réalisées : dans bon nombre de dossiers de formations - on y reviendra plus loin dans ce rapport - les données mises à disposition en matière de devenir des diplômés sont en effet d'une qualité nettement insuffisante pour juger de l'adéquation entre les emplois réellement occupés et les métiers auxquels préparent les formations du champ. Cela ne présume en rien d'un hiatus prononcé dans ce domaine, mais laisse néanmoins planer un doute que l'on est bien en peine de lever.

La mise en œuvre des objectifs pédagogiques affichés repose sur des choix de structure des formations et d'organisation des enseignements qui apparaissent souvent pertinents. Dans la seule licence du champ, la spécialisation est ainsi bien progressive tout au long du cycle de formation de trois ans, même si l'on doit faire observer que l'architecture d'ensemble adoptée aboutit à un certain cloisonnement des différents parcours et rend, de ce fait, difficile l'établissement de passerelles entre ces derniers (difficulté qui est du reste renforcée par le fait que deux des cinq parcours de cette licence débutent dès la première année et engagent les étudiants dans une logique quelque peu tubulaire). Les licences professionnelles sont quant à elles, tant du point de vue de la composition des différentes unités d'enseignements que de celui du rythme d'acquisition des compétences professionnelles au cours de l'année de formation, organisées de telle sorte que les étudiants peuvent progressivement se préparer à leur insertion future. Le diagnostic est identique s'agissant des deux mentions de master du champ : l'une et l'autre proposent, en première année, à la fois un tronc commun - constitué d'enseignements relevant des fondamentaux des sciences de gestion - et un ensemble de cours optionnels qui préfigurent les différentes orientations professionnelles offertes dans les spécialités de deuxième année.

Les formations du champ *Gestion* ont également pour trait commun le fait de pouvoir se prévaloir d'un excellent ancrage dans leur environnement tant scientifique que socio-économique. L'adossement à la recherche des formations de licence et de master est en particulier garanti par le fait que les enseignants-chercheurs assurant les cours sont tous membres soit du laboratoire CREGO soit du laboratoire BETA qui conduisent des activités scientifiques situées au cœur des connaissances fondamentales transmises aux étudiants ou bien des thèmes que ces derniers ont à aborder. Cet adossement est sensiblement moins marqué dans les licences professionnelles, mais son caractère de nécessité y est évidemment moins important. L'enracinement des formations du champ dans le milieu socio-économique est également tout à fait satisfaisant. Sa qualité tient notamment au fait que ces formations sont toutes ouvertes à l'apprentissage et qu'elles entretiennent, à ce titre, des relations étroites avec les entreprises qui accueillent les apprentis, en lien avec le Centre de formation d'apprentis universitaire Alsace (CFAU). Les activités menées par le SERFA dans le cadre de la formation continue contribuent également à renforcer ces relations. Au-delà de ces deux aspects particuliers, la variété et la richesse des partenariats que les différents diplômés ont su nouer avec les acteurs du monde socioprofessionnel sont indéniables et constituent un véritable point de force du regroupement opéré ; on compte ainsi parmi ces partenaires à la fois des entreprises et organisations du secteur privé et public, des associations, fédérations ou syndicats professionnels ou bien encore des collectivités locales. La pertinence du positionnement académique des formations du champ est également un élément qu'il convient de porter au crédit de celui-ci. L'UHA a, à l'évidence, veillé scrupuleusement à ce que les différents diplômes proposés aux étudiants s'inscrivent dans une logique de complémentarité - et non de concurrence - avec l'offre de formation existante dans l'environnement local et régional, en particulier celle présente dans le domaine de la gestion à l'université de Strasbourg. La qualité et la pertinence de la réflexion dans ce domaine - articulée à une analyse manifestement poussée des besoins du bassin local d'emplois - ont permis de faire en sorte que les formations du champ bénéficient toutes - que ce soit la licence, les dix licences professionnelles ou bien les deux mentions de master - d'une spécificité propre et bien identifiée dans le paysage universitaire régional. A l'intérieur du champ lui-même, les articulations établies entre les différentes formations semblent en revanche davantage sujettes à caution. Ces articulations ont en effet été pensées de telle sorte que les dix licences professionnelles du champ - qui accueillent presque exclusivement des étudiants titulaires d'un brevet de technicien supérieur (BTS) ou d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) semblent totalement déconnectées de la licence *Gestion* (celle-ci étant en revanche bien articulée aux deux mentions de master pour lesquelles elle constitue une préparation naturelle). Certes, ces licences professionnelles forment des étudiants issus des trois DUT de l'UHA qui relèvent de la gestion (diplômes qui, rappelons-le, ne rentrent pas dans le périmètre évalué), mais on peut néanmoins regretter qu'il n'y ait pas, pour l'heure, de réflexion visant à faire de celles-ci une voie d'orientation pour des étudiants de deuxième année de licence *Gestion* (étonnement, le schéma d'organisation du champ présent dans le dossier de présentation remis par l'université semble exclure cette possibilité).

La composition des équipes pédagogiques constituées pour assurer la formation des étudiants dans les différents parcours appelle de son côté un certain nombre de réserves. Si dans la licence, dans les deux mentions de master ainsi que dans la moitié (environ) des licences professionnelles, il règne globalement un bon équilibre entre la part des enseignements qui revient à des enseignants-chercheurs et celle confiée à des intervenants extérieurs professionnels, cette proportion est pour le reste parfois très déséquilibrée : de fait, dans certaines licences professionnelles, le volume horaire de cours assurés par des universitaires spécialistes de sciences de gestion est réellement trop faible au regard des exigences qu'implique l'inscription de celles-ci dans le regroupement académique que représente le champ *Gestion* (cela concerne les licences professionnelles *Chef de projet touristique*, *Management de la qualité et métrologie* et *Management de projets dans le domaine éducatif, social ou socioculturel*). Dans le même registre, il apparaît que deux licences professionnelles (*Achats opérationnels* et *Gestion et pilotage de projets*) ne possèdent, dans leur équipe, aucun enseignant-chercheur. Si l'on comprend bien qu'il soit, avec un potentiel de vingt-deux enseignants-chercheurs (dix-sept en gestion et cinq en économie), difficile d'assurer une présence minimale dans chacune des formations, il n'en demeure pas moins que la situation décrite ici pose la question des moyens dont dispose les équipes du champ pour garantir une pleine maîtrise du pilotage des parcours (du reste, l'UHA a pleine conscience de la nécessité de renforcer ce potentiel, comme l'indiquent les recrutements, depuis 2011, de deux professeurs des universités et de quatre maîtres de conférences). L'engagement des équipes pédagogiques dans l'animation des diplômés ne saurait toutefois, pour ce motif, être remis en cause : dans la grande majorité des cas, le pilotage opéré paraît bien actif et reposer sur une répartition claire des responsabilités au sein de ces équipes. Celles-ci peuvent en outre s'appuyer le plus souvent sur l'existence de Conseils de perfectionnement qui jouent un rôle actif dans le suivi de la mise en œuvre des formations. On peut cependant déplorer que, parfois, la composition de ces Conseils ne soit pas précisée et que, quand elle l'est, elle ne fasse pas toujours état de la présence d'étudiants en leur sein. En outre, et s'agissant spécifiquement de la licence *Gestion*, l'organisation adoptée pour la mise en œuvre des Conseils de perfectionnement apparaît pour le moins complexe (et pour tout dire peu compréhensible) : deux parcours de troisième année reposent sur un seul et même Conseil commun avec la mention de master *Marketing et vente*, tandis qu'un autre parcours possède un Conseil en propre et deux autres ne semblent pas en avoir.

Faute de disposer de données agrégées sur l'évolution des effectifs d'étudiants inscrits dans les formations du champ ces dernières années (le dossier de présentation n'indiquant que les effectifs totaux en 2015-2016), il est assez difficile d'apprécier l'attractivité globale de celui-ci. On doit donc s'en remettre à une analyse formation par formation qui, en l'espèce, révèle des évolutions parfois contrastées - même si la tendance générale semble être à une attractivité plutôt croissante du champ. Dans la licence *Gestion* ainsi que les deux mentions de master, le nombre d'étudiants inscrits a globalement évolué à la hausse ces dernières années (l'augmentation constatée en licence ayant eu naturellement des effets sur celle observée, avec décalage, en master). La situation est plus diverse dans les licences professionnelles : une partie d'entre elles accueille en effet des effectifs stables tandis que d'autres connaissent des fluctuations assez importantes sans que l'on parvienne à en identifier les raisons (c'est le cas des licences professionnelles *Achats opérationnels*, *Management de la qualité et métrologie*, et *Management de projets dans le domaine éducatif, social ou socioculturel*). A l'échelle du champ, les résultats obtenus en matière de réussite des étudiants sont en revanche assez homogènes et, de manière générale, satisfaisants - dans quelques cas, ils sont même excellents (les licences professionnelles *Études et projets d'organisation* et *Gestion opérationnelle et juridique des ressources humaines* affichent ainsi un taux de 100 % de réussite au diplôme). Tout au plus peut-on s'inquiéter de la baisse assez importante, ces dernières années, du taux de réussite moyen de la mention de master *Marketing et vente*. Au regard du diagnostic d'ensemble qui est donc favorable, on ne peut que regretter que le dossier de présentation du champ passe totalement sous silence tout ce qui pourrait relever des dispositifs d'aide à la réussite ; il est en effet, de ce fait, bien difficile d'établir un lien entre le bon niveau des taux de réussite constatés et la nature de l'effort déployé en matière d'accompagnement des étudiants. L'examen de ce qui est proposé en la matière par chaque formation n'apporte guère plus d'informations, la moitié des dossiers laissant également de côté le sujet (quelques licences professionnelles indiquent cependant organiser des mises à niveau en début de parcours et la licence a mis de son côté en place un suivi individuel des étudiants qui semble relever de l'aide à la réussite). Enfin, les données quantitatives relatives aux taux d'emplois des diplômés témoignent d'une bonne capacité des formations du champ à assurer l'insertion professionnelle de leurs étudiants. Ces taux sont en effet tout à fait corrects dans la plupart des licences professionnelles et en master (ils sont tout du moins conformes à ce qu'il est de coutume d'observer). Quelques situations particulières appellent cependant une vigilance accrue, tant il apparaît que, dans quelques licences professionnelles, le taux de diplômés en emploi demeure faible et, parallèlement, le taux de poursuite d'études trop élevé pour des formations dont la mission est de préparer à une insertion professionnelle immédiate (sont concernées ici, à des degrés divers, les licences professionnelles *Chef de projet touristique* et *Management de la qualité et métrologie* et *Technico-commercial*).

L'une des raisons de ces résultats d'ensemble satisfaisants en matière d'emploi des diplômés réside, à n'en pas douter, dans la forte dimension professionnalisante des formations du champ. Celle-ci tient notamment à la proportion très importante de licences professionnelles au sein de celui-ci, mais aussi au déploiement de l'alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) dans l'ensemble des formations. Ce régime de formation permet en effet aux étudiants concernés d'entretenir, tout au long de leur formation, un lien étroit avec les pratiques et compétences professionnelles propres aux métiers visés. La dimension professionnalisante du champ ne se limite pas toutefois à cette seule dimension. Elle repose en effet également sur la présence, dans les formations, non seulement d'un nombre important d'intervenants issus des secteurs socio-économiques représentatifs des débouchés offerts aux futurs diplômés, mais aussi sur une gamme assez importante de dispositifs ou de mises en situation qui, en complément des enseignements centrés sur des compétences professionnelles, permettent aux étudiants de se rapprocher des réalités du monde du travail (visites d'entreprises, jeux de simulation de gestion, projets de création d'entreprise, etc.). Dans les licences professionnelles, la présence du stage vient efficacement compléter l'ensemble (celui-ci est systématiquement effectué par les étudiants qui sont en formation initiale hors alternance). En licence et en master, la politique de stage mise en œuvre manque de cohérence (ou bien de clarté). En licence *Gestion*, certains parcours proposent un stage obligatoire, tandis que d'autres le proposent à titre optionnel (quand il n'est pas tout simplement absent), alors même qu'il s'agit pourtant, *in fine*, de délivrer le même diplôme. Dans les deux mentions de masters, si les étudiants inscrits en première année sous le régime de l'alternance passent naturellement un temps de leur formation en entreprise, ceux qui suivent un régime classique de formation initiale ne semblent pas bénéficier d'une telle opportunité (ces derniers doivent ainsi attendre d'être en seconde année de master pour effectuer un stage obligatoire). Pour conclure à propos de la dimension professionnalisante du champ, on notera par ailleurs que celle-ci, pour aussi importante qu'elle soit, n'empêche pas que soit accordée, là où cela est pertinent, une place - certes assez réduite - à l'initiation à la recherche. C'est en particulier le cas en master où les étudiants ont l'opportunité d'être formés à la méthodologie de la recherche et, parfois, de réaliser un mémoire. En pratique, cependant, cette place de la recherche ne semble avoir que très peu d'impact sur les choix d'orientation des étudiants ; c'est en tous les cas ce que semble indiquer le nombre extrêmement restreint de diplômés des masters du champ qui ont poursuivi leurs études en doctorat ces dernières années. On doit cependant noter que le fait que l'UHA ne dispose pas d'école doctorale permettant d'accueillir des étudiants en doctorat *Sciences de gestion* n'est peut-être pas étranger à cette situation (les inscriptions doivent s'effectuer à l'école doctorale Augustin Cournot de l'université de Strasbourg).

L'ouverture internationale des formations est, quant à elle, à analyser en prenant en compte le fait que les trois-quarts des diplômes concernés sont des licences professionnelles : on sait en effet que celles-ci, fortement articulées aux besoins socio-économiques locaux, ont souvent quelques difficultés à nouer des partenariats internationaux ou bien à favoriser la mobilité étudiante (*a fortiori* quand la formation est en alternance). On n'est donc pas surpris de constater que la très grande majorité des licences professionnelles concernées ici n'ont pas été en mesure d'établir des partenariats internationaux, à l'exception notable de la licence professionnelle *Chef de projet touristique* qui, pour des raisons évidentes compte tenu du secteur professionnel concerné, tire habilement profit de la proximité géographique de l'Allemagne pour proposer un cursus binational franco-allemand. Du reste, cette proximité est bien intégrée dans nombre de licences professionnelles qui offrent, en plus des cours d'anglais, des enseignements d'allemand. Elle l'est également par la licence *Gestion* qui bénéficie de trois accords de double diplôme avec l'Allemagne et affiche, par ailleurs, une ouverture internationale très forte (sous la forme de délocalisations ou de double diplôme) tournée vers d'autres aires géographiques (Canada, Espagne, Maroc, et Suisse). Le master *Marketing et vente* dispose, lui aussi, de nombreux partenariats internationaux (dont plusieurs également avec l'Allemagne) dont peuvent profiter les étudiants, si bien que le constat général qui s'établit est celui d'un champ de formations qui entretient des relations internationales à la fois nombreuses et variées (on peut tout au plus regretter que la mention de master *Sciences du management* reste en retrait dans ce domaine alors même que sa localisation à Mulhouse la place dans une situation transfrontalière privilégiée).

Dans la majeure partie des formations, on peut repérer par ailleurs un réel effort, de la part des équipes pédagogiques, pour proposer des modalités d'enseignements qui, au-delà de l'alternative habituelle entre cours magistraux et travaux dirigés, s'efforcent, non seulement de tenir compte de la diversité des publics, mais aussi d'ouvrir vers des formes de pédagogie plus variées. Dans les deux licences professionnelles ouvertes uniquement en formation continue, une alternance bienvenue est ainsi pratiquée entre cours en présentiel et cours à distance. Dans certaines formations, on note par ailleurs l'existence d'initiatives intéressantes visant à faire évoluer les pratiques d'enseignements (classes inversées, pédagogie par projets ou encore *serious games*, pour citer quelques exemples). L'usage du numérique, quant à lui, est, d'après les éléments recueillis dans les dossiers des formations, essentiellement concentré sur l'utilisation de l'environnement numérique de travail de l'UHA (plateforme *Moodle*) et la mise en place de jeux de simulation, mais il prend, dans quelques cas, un caractère plus prononcé (et tout à fait pertinent) sous la forme d'enseignements consacrés aux progiciels que les étudiants auront à utiliser dans le cadre de leur futur métier.



Les pratiques sont en revanche plus hétérogènes s'agissant de ce qui relève du suivi de l'acquisition des compétences des étudiants. Dans ce domaine, on retrouve une difficulté déjà pointée à propos de la politique de stages et qui résulte du traitement différencié réservé aux étudiants en apprentissage et aux étudiants en formation initiale classique. Les premiers peuvent en effet bénéficier d'un suivi de leurs compétences acquises très sérieux qui s'appuie sur un carnet de liaison électronique (ou livret de l'apprenti) proposé par le CFAU (et donc utilisé par les équipes pédagogiques des licences professionnelles et des masters). A l'inverse, pour ce qui est des seconds (qui sont nettement majoritaires en nombre), il n'existe manifestement aucun outil dûment identifié pour assurer ce suivi et cette dissymétrie est préjudiciable à la cohérence de la politique de formation du champ (dès lors que le même diplôme est délivré à des étudiants ayant fait l'objet d'un suivi aussi nettement différencié).

Enfin, on se doit de faire observer que les dispositifs utilisés pour assurer le suivi des diplômés du champ sont à ce jour très largement insuffisants. Il règne en effet, dans ce domaine, un flou important qui tient pour l'essentiel au fait que l'Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (ORESIPÉ) commun à l'UHA et l'université de Strasbourg n'a plus réalisé d'enquête d'insertion depuis la promotion sortante de 2012. En conséquence, le suivi des diplômés depuis cette date est assuré par les formations elles-mêmes et, très logiquement (au regard des moyens humains et matériels souvent limités dont on peut disposer à cette échelle), les pratiques sont très hétérogènes, tant dans leur déclinaison que du point de vue de la qualité des données produites. Ces enquêtes sont ainsi parfois réalisées par les services administratifs de la composante qui porte le diplôme, parfois par le responsable de formation, ou bien encore par le SERFA quand le parcours est proposé au titre de la formation continue. Dans la majorité des cas, les données recueillies sont, non seulement le produit d'un taux de réponse souvent bas, mais en outre d'une précision qualitative bien trop faible pour évaluer correctement ce qu'il en est en matière d'insertion professionnelle (fréquemment, on ne dispose ainsi d'aucune information à propos des métiers occupés ou bien encore de la nature du contrat de travail obtenu). La seule exception dans ce registre concerne la mention de master *Sciences du management* qui, grâce aux ressources mobilisées par la Faculté des Sciences économiques, sociales et juridiques, parvient à assurer un suivi à la fois riche (du point de vue de la qualité des données) et instructif. Il semble cependant important de souligner qu'il ne s'agit ici en aucun cas de mettre en doute la volonté des équipes pédagogiques d'évaluer la nature de l'insertion professionnelle de leurs diplômés mais seulement d'indiquer qu'elles ne disposent pas des moyens nécessaires pour l'apprécier de manière satisfaisante. L'évaluation des enseignements par les étudiants semble, elle, bien mise en place dans l'ensemble des formations et les résultats sont manifestement saisis par les Conseils de perfectionnement comme un véritable outil pour améliorer les contenus proposés.

## Points d'attention

Au vu des rapports d'évaluation des formations du champ, il apparaît que, si quelques-unes d'entre elles présentent parfois des faiblesses (qui ont été pointées et qui concernent souvent plusieurs mentions), aucune ne souffre de difficultés telles que celles-ci nécessiteraient d'opérer des modifications majeures.

## Avis sur la cohérence globale du champ

Les formations du champ *Gestion* possèdent incontestablement des atouts et des points de force communs qui contribuent à une bonne cohérence de ce dernier. En outre, ces points de force concernent des éléments qui se situent au cœur des missions qui sont confiées aux équipes pédagogiques. C'est tout particulièrement le cas de la dimension professionnalisante du regroupement de cursus qui a été opéré : ces derniers sont en effet fortement engagés non seulement dans le développement de modalités de formation qui contribue grandement à l'acquisition de compétences professionnelles - on pense en particulier ici à l'alternance - mais aussi dans une démarche visant à se situer au plus près des opportunités d'insertion que l'environnement socio-économique local offre aux étudiants. Cette caractéristique commune, conjuguée à un positionnement académique tout à fait pertinent (on a souligné que celui-ci tenait bien compte du paysage universitaire environnant), donne au champ une véritable identité. Cette identité se trouve en outre renforcée par la clarté de tous les projets de formation qui sont proposés aux futurs étudiants. Par ailleurs, si la forte proportion de licences professionnelles réduit nécessairement la capacité du champ à faire de la formation à la recherche un axe caractéristique fort, celui-ci peut néanmoins revendiquer un ancrage scientifique tout à fait cohérent (le fait que les enseignants-chercheurs intervenant dans le champ soient rassemblés dans deux laboratoires en est un des gages).



Enfin, on l'a souligné, quand cela est pertinent au regard des objectifs de formation, les diplômés du champ partagent le souci d'afficher une réelle ouverture internationale et parviennent dans ce domaine à des résultats tout à fait probants en termes de visibilité.

L'ensemble pâtit toutefois d'un certain nombre de faiblesses qui tiennent à l'absence, dans certains registres, à la fois d'une coordination des actions menées à l'échelle du champ et de certains moyens indispensables à la mise en œuvre d'une politique de formation pleinement cohérente. Dans le premier domaine, celui de la coordination, la réflexion sur les parcours et les poursuites d'études des étudiants au sein du champ reste réellement embryonnaire. À tout le moins, la déconnexion presque totale de la licence *Gestion* des licences professionnelles, les poursuites d'études parfois élevées des diplômés de ces dernières, ou encore le très faible nombre d'inscriptions en doctorat sont autant d'éléments qui questionnent la cohérence de l'architecture interne du champ. L'homogénéité de ce dernier est également altérée par les disparités constatées en matière de politique de stages ou de moyens mis en œuvre pour suivre l'acquisition des compétences des étudiants, selon que ces derniers sont en régime d'alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation), ou non. Par ailleurs, s'agissant des moyens mis à disposition, les manques importants constatés en matière de suivi des diplômés (dont l'origine est à imputer entièrement aux défaillances du dispositif commun sur lequel les formations pourraient s'appuyer) diminuent la capacité du champ à afficher des données robustes et de qualité uniforme en matière d'insertion professionnelle (on le regrette d'autant plus au regard des forces mentionnées en matière de professionnalisation). Dans un autre ordre d'idée, enfin, il est patent (on a pu le constater lors de l'analyse de la composition des équipes pédagogiques) que le nombre d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion reste encore en deçà ce qu'il devrait être pour garantir une présence suffisante dans toutes les formations. Il s'agit cependant ici d'une problématique bien identifiée par l'UHA et qu'elle s'efforce de résoudre.

### Recommandations :

En amont même de la mise en place de dispositifs formalisés de coordination du champ (nécessité que l'établissement met lui-même en avant, et à laquelle il était difficile de faire face dès à présent compte tenu du caractère encore récent du déploiement de la notion de champ), il apparaît sans doute nécessaire de clarifier et d'harmoniser certains axes de la politique de formation souhaitée et d'en décliner ensuite la mise en œuvre sur toute la surface des formations. En la matière, trois enjeux paraissent devoir faire l'objet d'une réflexion future. Le premier trouve son origine dans la place significative que prend l'apprentissage au sein du champ et dans la nécessité de réduire les disparités entre catégories d'étudiants en résultant. Dans ce domaine, il conviendrait en effet probablement de mettre en place, à destination des étudiants sous régime de la formation initiale classique, des dispositifs pédagogiques (stages obligatoires en troisième année de licence et/ou en première année de master, suivi de l'acquisition des compétences professionnelles) qui éviteraient de créer, au sein du champ, un modèle dual de formation. Renforcer la cohérence de l'articulation des formations entre elles, en instaurant notamment de réelles passerelles entre la licence et les licences professionnelles, constituerait probablement un deuxième enjeu préalable à toute mise en œuvre d'une politique de formation coordonnée au niveau du champ. Enfin, il semble impératif que l'établissement accompagne bien plus fortement les formations du champ dans le suivi de l'insertion professionnelle. Cela semble d'autant plus nécessaire que la professionnalisation des étudiants est précisément, grâce aux actions entreprises par l'université et les équipes pédagogiques, le plus bel atout que le champ *Gestion* est en droit de revendiquer. On ne peut ici, pour conclure, qu'encourager celles-ci à continuer de développer cet atout qui donne à ce champ de formations un réel pouvoir d'attractivité.

# Observations des établissements

## OBSERVATIONS A PROPOS DU RAPPORT D'ÉVALUATION HCERES

### Champ Gestion

Nous remercions les évaluateurs de l'HCERES pour l'attention portée au dossier d'évaluation ainsi que pour les suggestions formulées qui nous seront utiles pour la construction de la nouvelle offre de formation. Nous n'avons pas d'observations à vous transmettre.

Nous vous prions de recevoir, nos très respectueuses salutations.

La Présidente,



Christine GANGLOFF-ZIEGLER

