



**HAL**  
open science

## Licence Gestion

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence. Licence Gestion. 2017, Université de Haute-Alsace - UHA. hceres-02026970

**HAL Id: hceres-02026970**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026970v1>**

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 d'évaluation

Licence  
Gestion

Université de Haute-Alsace

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

# 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 de formations : *Gestion*

Établissement déposant : *Université de Haute-Alsace*

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

L'objectif principal de la licence *Gestion* est la préparation à la poursuite d'études dans les masters en sciences de gestion proposés par l'université de Haute Alsace.

La licence est organisée en cinq parcours : *Gestion*, *Marketing*, *Marketing international* (MI), *International Business Management* (IBM), *Commerce affaires et développement des relations économiques* (CADRE).

Les parcours *Gestion*, *Marketing* et *Marketing international* fonctionnent sur la base d'un tronc commun en première et deuxième années de licence (L1 et L2). Les cours sont distingués selon les parcours en troisième année de licence (L3). Le parcours MI est binational (France-Allemagne).

Les parcours CADRE et IBM se spécialisent chacun dès la première année. Le parcours CADRE est binational (France Espagne). Le parcours IBM est tri-national (France Suisse Allemagne) et comprend un septième semestre dédié à l'obtention des diplômes suisse et allemand.

Chaque parcours est localisé de façon spécifique : le parcours *Gestion* (L1, L2, L3) est localisé à Mulhouse (Faculté des Sciences économiques sociales et juridiques (FSESJ)). La L3 du parcours *Marketing* est dispensée à la Faculté de Marketing et d'agrosociétés (FMA) de Colmar. Les parcours *Gestion* et *Marketing* sont dupliqués au Maroc. Le parcours *Marketing international* (L3) est quant à lui réalisé au sein de la *Hochschule Niederrhein* (Mönchengladbach, Allemagne). Existente également des diplômes binationaux avec l'université de Québec pour les parcours *Gestion* et *Marketing* et trinational attribué par l'université de Séville, l'*Hochschule Niederrhein* et l'université de Mundiapolis. Le parcours CADRE propose deux lieux d'enseignements en fonction des années FMA (Colmar) et *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* de l'université de Séville (Espagne). Enfin, le parcours IBM est organisé autour de trois lieux d'enseignement selon les semestres : FMA à Colmar, *Dualehochschule Baden-Wurtemberg* (Lörrach, Allemagne) et *Fachhochschule Nordwestschweiz* (Bâle, Suisse).

## Analyse

### Objectifs

Les objectifs visés sont clairs et sont cohérents avec des parcours bien identifiables pour les étudiants souhaitant poursuivre leurs études. L'objectif premier de cette licence *Gestion* est de permettre aux étudiants de poursuivre leurs études dans le master *Sciences du management* proposé par la Faculté des Sciences économiques, sociales et juridiques (FSESJ) de Mulhouse et le master *Marketing et vente* proposé par la Faculté de Marketing et d'agrosociétés (FMA) de Colmar.

<p>Afin de préparer les étudiants aux masters, les méthodologies de la recherche scientifique sont enseignées, sans oublier d'amener les étudiants à maîtriser les concepts et les outils de base dans les disciplines de gestion, tout en développant des compétences interculturelles et linguistiques (jusqu'à trois langues). Si le lien avec le monde professionnel est un but mentionné, l'insertion professionnelle immédiate des jeunes diplômés de la licence n'est pas un objectif. Aucune information n'est présente dans le dossier pour apprécier si les métiers occupés sont en cohérence avec les métiers visés.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Organisation</b></p>
<p>Les parcours sont clairement identifiés et tout à fait cohérents. La progressivité est respectée : la L1 se veut généraliste, la L2 de consolidation et la L3 de spécialisation. Cinq parcours jalonnent cette licence.</p> <p>Trois bénéficient d'une spécialisation progressive, classique dans ce type de formation. Le parcours <i>Gestion</i> a pour objectif la poursuite d'études en master <i>Sciences du management</i>. Le parcours se différencie par un volume conséquent d'enseignement en langue (104 h). Le <i>parcours Marketing</i> vise à acquérir les outils fondamentaux de la fonction commerciale et à intégrer le master en <i>Marketing et vente</i>. L'accent est mis sur les relations entreprise/consommateur. Un parcours franco-allemand en <i>Marketing international</i> (MI) est aussi mis en place. Il est proposé en L3 uniquement et est accrédité par l'université franco-allemande en collaboration avec la <i>Hochschule Niederrhein</i> de Mönchengladbach (HSNR). La troisième année de licence est l'occasion de proposer un parcours en <i>Gestion</i> et <i>Marketing</i> cohérent avec les masters visés.</p> <p>Deux parcours reposent sur une spécialisation dès la première année et relèvent d'accords de double (France - Espagne) ou triple diplômes (France - Suisse - Allemagne). Les parcours <i>International Business Management</i> (IBM) et CADRE s'effectuent nécessairement sur quatre années non pleines.</p> <p>Globalement, l'organisation s'avère très tubulaire ce qui réduit les possibilités de passerelles.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Positionnement dans l'environnement</b></p>
<p>La licence <i>Gestion</i> a un bon positionnement régional. C'est la seule formation universitaire en Alsace organisée sur trois années et centrée sur la gestion. L'université de Strasbourg propose une licence <i>Economie-gestion</i> qui semble être non concurrentielle. Dans le grand Est, trois formations sont similaires : à Dijon, Metz et Nancy. Elle dispose de nombreux partenariats très diversifiés nationaux et internationaux, que ce soit avec des entreprises (interventions de professionnels, stages) ou avec des universités (le parcours IBM est accrédité par l'université franco-allemande, il existe des diplômes binationaux avec l'université de Québec pour les parcours <i>Gestion</i> et <i>Marketing</i> et tri-nationaux attribués par l'université de Séville, l'<i>Hochschule Niederrhein</i> et l'Université de Mundiapolis). La licence accueille des intervenants appartenant à des entreprises et organisations publiques situées dans l'environnement local mais aussi à l'étranger (Suisse, Allemagne, Espagne). Des secteurs d'activités variés sont représentés (secteurs automobile, distribution, banques) dont certains sont pourvoyeurs d'emplois. La licence est ainsi connectée à des réseaux professionnels (à l'exemple d'un réseau regroupant des industriels de l'agro-alimentaire) et d'enseignement supérieur. Dans ce dernier cas, la licence est en lien avec les deux laboratoires régionaux spécialisées en sciences de gestion, en l'occurrence le Centre de recherches en gestion des organisations (CREGO) et le Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA). De façon générale, ces partenariats semblent plutôt informels et ne font pas l'objet d'une formalisation juridique.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Equipe pédagogique</b></p>
<p>L'équipe pédagogique est équilibrée et ouverte, même si les rôles de chacun ne sont pas toujours bien définis dans le dossier. Elle est constituée de professeurs des universités, de maîtres de conférences et de professeurs agrégés et certifiés (23) (sans que l'analyse par parcours soit possible du fait de manque de données). La grande majorité des personnels titulaires relève du domaine des sciences de gestion, en poste à la FMA à Colmar et à la FSESJ de Mulhouse. On note un nombre important de vacataires (22, près de la moitié de l'effectif). Le volume horaire d'intervention des professionnels est de plus de 700 heures, mais il s'agit là d'une appréciation globale car le dossier ne précise pas les volumes horaires par parcours. Un encadrement administratif (0,9 équivalent temps plein) est prévu pour environ 280 étudiants et étudiantes. Il n'existe pas de responsables par niveau sur le site de Mulhouse, ce qui, étant donné l'effectif, peut se justifier. Un responsable par parcours est désigné à Colmar. Globalement, le taux d'encadrement est au-dessus de la moyenne nationale.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b></p>
<p>Sur cinq ans, l'effectif moyen annuel se situe à 276 étudiant(e)s avec une tendance à la hausse. Il se répartit de la façon suivante : 50 en L1, 30 en L2 et 196 en L3. La forte augmentation en L3 est expliquée dans le dossier par le fait que la licence recrute beaucoup d'étudiants d'institut universitaire de technologie (IUT) et de brevets de technicien supérieur (BTS) d'une part et par l'existence d'accords internationaux d'autre part.</p>

<p>Les étudiants en L3 du parcours <i>Gestion</i> sont issus de la L2 de la même licence et d'IUT et de BTS proposant des formations en adéquation avec les prérequis nécessaires. Concernant le parcours IBM, 30 étudiants maximum sont recrutés par pays, portant les effectifs des promotions entre 70 et 90 personnes. La L3 MI se limite à 10 étudiants par partenaires (soit un effectif de 20 étudiants) et la L3 CADRE se limite à 26 étudiants.</p> <p>Les taux de réussite, plutôt corrects, sont en moyenne de 56 % en L1, 79 % en L2 et 88 % en L3. Mais les résultats sont plus mitigés lorsqu'on les analyse par parcours (parcours <i>Gestion</i> : 75 % de réussite - parcours <i>Marketing</i> : 90 % - parcours CADRE : 25 % - parcours MI : données manquantes). Les poursuites d'études sont majoritaires : 56 % des étudiants, mais restent en deçà des objectifs visés par la licence. La plupart des étudiants poursuivent en master (111 étudiants en 2014-2015 sont inscrits dans un master proposé par l'université de Haute Alsace), sans données précises. Aucune mention n'est faite de poursuites d'études en licence professionnelle ou d'insertion immédiate dans le monde professionnel après la licence.</p>
<p><b>Place de la recherche</b></p>
<p>Le lien avec la recherche est tout à fait conforme à ce que l'on peut attendre d'une licence. La licence est adossée au CREGO, laboratoire accueillant des chercheurs publiant de trois universités différentes (Bourgogne, Franche Comté et Haute Alsace) et au BETA du Centre national de la recherche scientifique - CNRS de l'université de Strasbourg. Des conférences universitaires sont organisées et des cours de recherche documentaire (dès la L1 avec rédaction d'un mémoire par groupe) et de méthodologie sont également proposés.</p>
<p><b>Place de la professionnalisation</b></p>
<p>Cette licence ne se donne pas pour objectif une insertion professionnelle dès le niveau Bac+3. Pour autant, l'intervention des professionnels et la réalisation des stages vise à sensibiliser au plus tôt les étudiants à l'environnement socio-économique. Divers acteurs du monde économique interviennent en tant que vacataires ; leurs compétences sont en adéquation avec les parcours existants et permettent le lien avec le monde socio-économique. Le parcours <i>Gestion</i> professionnalise les étudiants de manière progressive par des mises en situation, un jeu de simulation et un stage en entreprise de 8 à 12 semaines. Des conférences accessibles à tous niveaux (en 2015, l'une d'entre elles est donnée par un directeur financier et de contrôle de gestion sur les métiers du contrôle de gestion) et des jeux d'entreprises (en L2 et L3) sont organisés. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RCNP) mentionne les compétences à atteindre pour viser des secteurs professionnels, mais pas des postes en tant que tels.</p>
<p><b>Place des projets et des stages</b></p>
<p>Un déséquilibre est à noter puisque le stage est obligatoire pour certains parcours et optionnel pour d'autres. Des stages obligatoires sont proposés au niveau L3 dans les parcours <i>Gestion</i>, IBM et CADRE ce qui est un atout pour l'étudiant. Le parcours <i>Gestion</i> inclue un stage de 8 à 12 semaines en entreprises, associations ou organisations publiques. Le parcours IBM suppose d'accomplir 48 semaines de stages sur les sept semestres, tandis que le parcours CADRE impose un stage de 10 à 12 en deuxième année. Ils sont en revanche optionnels pour les autres parcours, ce qui est un choix difficilement compréhensible au regard du positionnement souhaité par la licence. Le stage est sanctionné par un mémoire évalué par un tuteur académique et soutenu devant un jury. Le stagiaire dispose d'un livret de suivi.</p> <p>La L3 parcours <i>Marketing</i> intègre un projet professionnel transdisciplinaire de création d'un produit agroalimentaire (ALINOVA). Il est réalisé en collaboration avec les étudiants de licence <i>Agronomie et alimentaire</i> du pôle Agrosiences. Lancé lors d'un séminaire à la rentrée, le projet (business plan, produit, démarche marketing, commercialisation, etc.) est présenté devant un jury de professionnels en avril.</p>
<p><b>Place de l'international</b></p>
<p>La dimension internationale est un point d'excellence de cette licence qui offre des diplômes bi et tri-nationaux attribués par l'université de Québec, l'Université de Séville, l'<i>Hochschule Niederrhein</i> et l'université de Mundiapolis, pour ne citer que les partenaires. Les étudiants de la licence peuvent suivre des enseignements à l'étranger (parfois jusqu'à un semestre dans un établissement allemand comme l'<i>Universität Freiburg</i> ou le <i>Karlsruhe Institute of Technology</i>, ou encore en Suisse à l'<i>Universität Basel</i>). Les parcours L3 <i>Gestion</i> et <i>Marketing</i> sont dupliqués à Mundiapolis-Casablanca. L'internationalisation prend aussi la forme d'accueil d'étudiants européens. Enfin, deux langues (anglais et allemand) sont obligatoires dans le cursus. Chaque étudiant passe le certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES) niveau 2. Le parcours IBM est accrédité par l'université franco-allemande et géré par la FMA, l'institut universitaire de technologie (IUT) de Colmar, la <i>Duael Hochschule Baden Württemberg</i> de Lôrrach (Allemagne) et la <i>Fachhochschule Nordwestschweiz</i> de Bâle (Suisse). Le parcours CADRE se déroule en association avec la Faculté de Sciences économiques de l'université de Séville (Espagne). Les étudiants changent de pays chaque année selon le cycle.</p>

<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>La licence applique diverses modalités de recrutement en fonction des parcours. Les étudiants de L1 sont recrutés <i>via</i> la plateforme Admission Post Bac, auquel s'ajoute un entretien pour le parcours CADRE. Pour la L2, un recrutement sur dossier est organisé pour les étudiants détenteurs d'un bac+2 mais qui n'ont pas les prérequis pour intégrer la L3. Il en va de même pour la L3 à laquelle s'ajoute le score Institut d'administration des entreprises (IAE) message pour les étudiants non issus d'une formation de gestion. Un suivi individuel (probablement informel) est effectué grâce aux faibles effectifs et à la petite taille des départements qui accueillent la licence. Un soutien pédagogique est proposé pour les étudiants renvoyés en seconde session d'examen.</p> <p>Les étudiants des parcours MI et CADRE sont intégrés aux promotions classiques, favorisant ainsi les échanges de différentes nationalités. Toutefois, aucune passerelle ne semble possible entre les parcours du fait notamment que deux des cinq parcours se déroulent sur quatre années.</p> <p>La dispersion spatiale des enseignements n'agit pas non plus dans le sens d'un changement de parcours : le parcours <i>Gestion</i> est localisé à Mulhouse, le parcours L3 <i>Marketing</i> à Colmar, le parcours MI en Allemagne et en France, le parcours IBM suppose un changement en cohorte entre la France, l'Allemagne et la Suisse. Cette organisation qui résulte de la forte internationalisation de la licence peut empêcher le changement d'un parcours à l'autre.</p>
<b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>
<p>La licence se réalise exclusivement en formation initiale sous forme de cours magistraux (CM) et de travaux dirigés (TD). Le numérique occupe une présence relativement forte : utilisation de visioconférences (suivis, soutenances voire rattrapages en raison de la dispersion spatiale des cours), cours et travaux dirigés (TD) d'informatique pour tous les niveaux. Un blog sécurisé est utilisé comme outil collaboratif pour des utilisateurs de cultures différentes, démarche qui découle de recherches menées par des enseignants-chercheurs.</p>
<b>Evaluation des étudiants</b>
<p>L'utilisation totale du contrôle continu favorise l'étalement des évaluations. De nombreux travaux de groupe (recherche, projets, simulations) complètent les évaluations en contrôle continu. Le stage est évalué grâce à un rapport et une soutenance. Une session de rattrapage est possible en juin. Un livret décrivant les modalités de contrôle des connaissances est remis à chaque étudiant.</p>
<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
<p>Les compétences, notamment transversales, sont clairement décrites dans le supplément au diplôme (compétences dites préprofessionnelles comme la prise de recul face à une situation, transversales à l'instar de la maîtrise d'une langue étrangère et disciplinaires renvoyant aux principaux concepts mobilisés en sciences de gestion).</p> <p>Le suivi de ces compétences n'est cependant pas formalisé. Celui-ci est réalisé de façon informelle par chaque intervenant au sein de son cours et bien entendu lors des examens. Si les petits effectifs ainsi que les projets et stages qui jalonnent la formation facilitent ce suivi, il faut déplorer qu'aucun outil formel ne soit déployé.</p>
<b>Suivi des diplômés</b>
<p>Le suivi des diplômés est insuffisant. Le responsable de la formation regrette que les données fournies par l'Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (ORESIPÉ) (université de Strasbourg et université de Haute Alsace) soient peu actualisées. Au-delà de la mesure du taux de poursuite en master, aucun autre suivi n'est mis en place : réseau d'anciens, questionnaires, études, etc.</p>
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>
<p>On constate qu'il n'y a pas réellement de règles dans la mise en place des dispositifs d'évaluation des différents parcours. Pour le parcours <i>Gestion</i>, le Conseil de perfectionnement se tient au début de chaque année universitaire et réunit l'ensemble de l'équipe pédagogique (professionnels compris) : de façon étonnante aucun étudiant n'est convié. Ils le sont en revanche pour les Conseils de perfectionnement des parcours <i>Marketing</i> et MI. Pour les parcours CADRE et IBM, aucun Conseil de perfectionnement n'est mentionné. Pour ce dernier, une conférence annuelle réunissant les responsables est organisée. Des réunions mensuelles sont organisées avec les délégués des étudiants. Un questionnaire d'évaluation proposé par l'université est prévu pour chaque parcours afin de connaître l'avis des étudiants et recensé les points à améliorer (sans autres précisions dans le dossier). Il est renseigné depuis 2011.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- La dimension internationale est un point d'excellence.
- La dimension professionnalisante est très présente (insertion dans les réseaux locaux, intervenants professionnels).
- L'équipe pédagogique est équilibrée dans sa composition disciplinaire.

### Points faibles :

- Les stages ne sont pas toujours obligatoires.
- Aucun suivi des diplômés n'est effectué au-delà du taux de poursuite en master.
- Peu de passerelles sont possibles entre les parcours très disparates en termes d'enseignements ou de projets.
- Il manque de réels outils de suivi des compétences des étudiants.

### Avis global et recommandations :

Cette licence présente un profil assez atypique, très contrasté : elle possède de réels points forts comme sa dimension internationale, une équipe pédagogique bien pensée et des compétences transmises clairement explicitées. Simultanément, ces points forts sont contrebalancés par des points de faiblesses importants. Certaines faiblesses sont aisées à dépasser rapidement : ainsi le suivi des diplômés reste à construire avec le soutien de l'établissement tant les indicateurs sont importants pour le pilotage de l'offre de formation. La politique de stages devrait être harmonisée au sein de la mention. Des outils formels de suivi des compétences des étudiants doivent aussi être mobilisés. D'autres ont trait à l'organisation même de la licence, très tubulaire. Cette organisation n'offre finalement que peu de possibilités aux étudiants de changer d'orientation au cours de la licence : ainsi des passerelles sont à construire entre les parcours.



# Observations des établissements

## OBSERVATIONS A PROPOS DU RAPPORT D'ÉVALUATION HCERES

### Licence 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

